جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر المناخ التنظيمي على دافعية المعلمين في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم

إعداد الطالب

سامح محمد الضروس

إشراف

الدكتور حسـن أحمد الطعانـي

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2010

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

الإهداء

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إلى من كرس حياته لينير لي دربي، إلى أعظم الناس وأوقرهم، إليك يا والدي أطال الله في عمرك.

إلى من علمتني المحبة والرحمة، إلى من سقتني من ينابيع الحنان، إليك يا والدتي الحبيبة أطال الله في عمرك.

إلى زوجتي العزيزة، إلى أبنائي الأحبة: محمد ورسل.

إلى أخواني وأخواتي وفقهم الله لما يحبه ويرضاه.

إلى أساتذتي الكرام، وإلى أصدقائي جميعاً.

إلى كل هؤلاء أُقدم ثمرة جهدي.

سامح محمد الضروس

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد الإنتهاء من كتابة هذة الرسالة إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الإمتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتورحسن الطعاني الذي أشرف على هذة الرسالة، منذ أن كانت فكرة، وأولاني جل اهتمامه وتفانيه لما قدمه من أراء قيمة وارشادات سديدة، ما كنت أحصل عليها لوحدي، وبنورعلمه كشف الغموض الذي اعتراني أثناء البحث والكتابة، إلى أن خرجت هذة الدراسة إلى حيز الوجود، فأشكره جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم أساتذة قسم الأصول والأدارة التربوية في جامعة مؤتة الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة، وأخص بالشكر " الدكتور علي الزعبي والدكتور صبري الطراونة والدكتورة منيرة الشرمان " وأخص بالشكر أيضا الأخ والزميل " الأستاذ معن الحنيفات" على وقوفه بجانبي أثناء إعداد هذه الدراسة. وأتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآرائهم القيمة.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذة الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

سامح محمد الضروس

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر المناخ التنظيمي على دافعية المعلمين في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم

سامح محمد الضروس

جامعة مؤتة، 2010

هدفت الدراسة التعرف على أثر المناخ التنظيمي على دافعية المعلمين في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات، و تم استخدام عينة عشوائية طبقية، وبلغت العينة (378) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

1. أن المتوسطات الحسابية لتصورات معلمي ومعلمات مدارس محافظة الطفيلة لأنماط المناخ التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك متوسطات دافعيتهم نحو مهنة التعليم جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0،05$) في وصف المناخ التنظيمي تبعاً لـ(النوع الاجتماعي، الخبرة). وكانت الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي لصالح المعلمات، أما الخبرة فكانت لصالح(10سنوات فأكثر) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجال الروح المعنوية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0،05$) في دافعية المعلمين نحو مهنة التعليم تبعاً لـ(النوع الاجتماعي) ولصالح المعلمات، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في دافعية المعلمين تُعزى لـ(المؤهل العلمي، الخبرة).
4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0،05$) بين مجالات المناخ التنظيمي ودافعية المعلمين.

وقد خَلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: أن تعمل وزارة التربية والتعليم على إيجاد مناخ تنظيمي مدرسي، وذلك من خلال تدريب المعلمين وخاصة الجدد، ومديري ومديرات المدارس لزيادة الوعي عندهم.

Abstract

The impact of organizational climate on the motivation of teachers in the governorate of Al- Tafilah from their point of view

Sameh Mohammad Al-Droos

Mu'tah University, 2010

This study aimed identify the impact of organizational climate on the motivation of teachers in the governorate of Al- Tafilah from their point of view. In order to achieve the objectives to this study, aquestionnaire was developed and distributed to a stratified random sample which consisted of (378) teachers. This study found a set of results:

1. The mean scores of the perceptions of teachers in the governorate of Al-Tafilah towards the domain of organizational climate were high, and the mean scores of their motivation towards the teaching profession were high.
2. There were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the description of organizational climate regarding (gender and experience).The differences regarding gender were in favor of (female teachers), and regarding experience in favor of (more than 10 years). Also there were statistically significant differences due to morale domain contributed to qualifications variable.
3. There were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the motivation of teachers towards the teaching profession regarding (gender)in favor of (female teachers).While there were no statistically significant differences in the motivation of teachers contributed to qualifications and experience.
4. There was a statistically significant relationship at the level of significance($\alpha \leq 0.05$)between the domain of organizational climate and the motivation of teachers .

The study concluded a set of recommendations, including : the Ministry of Education should create an organizational climate through the training of new teachers and school administrators to increase awareness of them

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

إن التربية هي عملية للتغير والتطوير وتحتل مكانـة هامـة بـين وسـائل الإصلاح والتقدم في كل دول العالم، فالتنمية الشاملة تتطلـب تطـوير المؤسـسات التربوية وذلك لأنها الأداة الفاعلة والحيوية في جميـع المجتمعـات وتُعـد الإدارة التربوية هي المفتاح لعملية إصلاح التعليم وتطـويره وذلـك لتلبيـة حاجـات المجتمـع وتعتبر الإدارات هي المسئولة عن سير العمليـة التربويـة وتوجيههـا الوجهة السليمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

من هنا فإن الاهتمام بالإدارة المدرسيـة يستدعي الاهتمام بالإنـسان الـذي يشكل اللبنة الأساسية والركيزة الهامة في المؤسسات أياً كان مجال نشاطها وبشكل خاص التربوية منها والإنسان يعمل ضمـن مناخ تنظيمي يعبر عـن الخصائص التي تميز مؤسسة عن أخرى ويدركها الأفراد العاملون داخل تلك المؤسسة ممـا يجعل تلك الخصائص تُؤثر في السلـوك الوظيفي لديهـم وهذا بالتالي ينعكـس على أداء الأفراد وإنتاجيتهم ونجاح المؤسسة ومدى قدرتهـا علـى الاسـتمرار والنمو والتطور(محارمه، 1993).

وينظر إلى المنظمات اليوم على أنها جهـد جماعي لتحقيـق هدف مشترك وبالتالي فإنها تحتاج إلى العنصر البشري لتوجيـه أعمالها وتحقيق تلك الأهداف. وقد أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المدربة والمؤَهلة وطريقة سلوكها في بيئـة العمـل هـي الأداة للتغيير والتطوير، حيـث اتجهت الأنظار نحو الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والخارجيـة التي يعمل الفرد في ظلها. ومثـال ذلك تقـدم الإدارة اليابانية التـي ركّزت على سعادة العامل وراحته في عمله سواء كان ذلك داخل المؤسسة أم خارجها(العميان، 2002).

وينظر إلى الإدارة عموماً على أنهـا مجموعـة مـن الأنشطـة والعمليات والوظائف التي تسعى لتحقيق الأغراض والمرامي التي أُنشئت المؤسسة من أجلها أما الإدارة التربوية فتركز جهودها على تحقيق الأهداف التربويـة من خلال القيام بالوظائف والأنشطة والعمليات الإدارية المتعلقـة بالمؤسسات التربوية، وما تزايد الاهتمام بالإدارة المدرسية وشؤون العاملين فيهـا كأحد مرتكزات المناخ التنظيمي إلا دليل على قدرتها على التأثير في سلوك العامليـن وبالتالـي تطويـر العمليـة التربوية وتحسينها وزيادة فاعليتها وكفاءتها(الطعاني، 1999).

إن للمناخ التنظيمي في أي مؤسسة أثراً هاماً في أداء العاملين لعملهـم. فقـد توصل الباحثان فرايد وغرينبرغ (Fried & Greenberge, 1971) في دراسـة قاما بها لمعرفة اتجاهات مجموعة من العاملين نحو أدائهـم لأعمالهـم ، ونحـو البقـاء والاستقرار فيه ، إلى أن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم والتشجيع التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي الذي يعملون فيـه، كمـا يؤثر المناخ التنظيمي السائد في المنظمة تأثيراً كبيراً علـى مواقـف العامليـن تجـاه العلاقـات السائدة داخل التنظـيم، ممـا يبـرر أهميـة دراسـته بـشكل صحيح(Durbin, 1977).

ومهما كانت طبيعة المؤسسة وأياً كان مجال عملها فمـن المفروض أن يكون هناك بيئة عمل جيدة ومناسبة ،لأن ذلك ينعكس علـى أداء العاملين فيها، ويحقـق رضاهم عن العمل، وبالتالي يشعر العامل عندما يعمل فـي جـو ومناخ تنظيمي صحي، بأن هناك مجالاً للتطوير الذاتي(القريوتي، 2000).

وتزداد أهمية دراسة المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية الجديدة حيث المنافسة الشديدة والتغير التكنولوجي السريع، حيث أن هذه التحديات تفرض على المنظمات مزيداً من الانفتاح والتجديد والإبداع والتطوير(القطاونة، 2000).

إن الغاية من توفير مناخ تنظيمي وجو عمل مناسب في المدرسة هـو إثارة دافعية المعلمين لأداء عملهم، فدافعية المعلمين تعتبر العامل الحاسـم فـي تحقيق الأهداف التربوية فالمعلم ذو الدافعية العالية يدخل المتعة علـى برامـج المدرسة وأنشطتها ويكثف جهوده من أجـل تحقيـق النجـاح باستخـدام الاستراتيجيـات

المناسبة في كل موقف صفي وإلا فما الفائدة من معلم يدخل غرفة الصف يعطي ما لديه من معلومات كواجب ثقيل عليه، ثم يخرج بدون رغبة ودافع وولاء وانتماء لهذه المهنة العظيمة(Greenan, 1998).

ونظراً لأهمية المناخ التنظيمي كعنصر ضروري لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، فقد وجد أن من الضروري التعرف على أثر المناخ التنظيمي على دافعية المعلمين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة، نظراً لما لهذه الفئة من دورٍ فعال في دعم المسيرة التربوية، ليتسنى لنا الوصول إلى مناخ تنظيمي سليم وذلك للمحافظة على مستوى المدارس المتميز من خلال قدرتها على استقطاب أفضل الكفاءات التدريسية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الهامة في السلوك التنظيمي لتأثيره الملموس في مظاهر السلوك الوظيفي المتصل بالأفراد داخل التنظيم، وهو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أية منظمة وذلك من خلال توفير الإدارة المناخ السليم الذي تتوفر فيه كافة العناصر الجيدة والمدخلات السليمة والاهتمام بالعاملين من خلال توفير فرص متنوعة للتطور الذاتي بغية رفع مستوى أدائهم في العمل، مما ينعكس ايجابياً على تطوير العمل وإنتاج مخرجات ملائمة تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للعملية التربوية(محارمه، 1996).

إن الأهمية التي يحتلها المناخ التنظيمي من حيث التأثير على الفرد والمنظمة دفع المهتمين والباحثين في الإدارة التربوية إلى تناول هذا الموضوع باهتمام بالغ. فالمدرسة التي تمتلك مناخاً تنظيمياً ضعيفاً ستفشل في النهاية حتى وإن نجحت في أداء وظائفها الإدارية كالتخطيط والتنظيم والمتابعة(المومني، 2003).

إن الدور الأساسي الذي يقوم به المعلم في العملية التعلمية التعليمية يدفع الباحثين إلى دراسة العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي للمعلم، وبالتالي تؤثر على دافعيته(عياصرة، 2006).

إن من الطبيعي أن ينعكس الجو السائد في أي مدرسة وبوضوح على دافعية وأداء المعلمين لأعمالهم وأن يكون له الأثر البالغ على إنتاجيتهم وعطائهم داخل مؤسستهم التربوية. فالمناخ التنظيمي داخل المؤسسات يساهم إسهاماً كبيراً في تشكيل سلوكات العاملين. حيث أن السلوك الإنساني ما هو إلا ترجمة للتفاعل بين ذلك الإنسان والبيئة التي يعيش فيها. ولعل التجربة اليابانية خير شاهد على ذلك، إذ كان من أهم أهداف الإدارة اليابانية توفير مناخ تنظيمي وجو عمل مريح يشعر من خلاله العامل بالسعادة والراحة والإطمئنان في عمله الأمر الذي انعكس إيجابا على إنتاجيته ودافعيته لأداء عمله(بني أحمد، 2007).

ونظراً لعدم توفر دراسات سابقة تُغطي موضوع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة واختبار أثر هذا المناخ على مستوى دافعية المعلمين العاملين بها لأداء عملهم، فقد تبين للباحث ضرورة توضيح ذلك في هذه الدراسة والوقوف على أثر المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة على دافعية المعلمين فيها لأداء عملهم. وبذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الأسئلة التالية:

1. ما المناخ التنظيمي السائد في المدارس في محافظة الطفيلة من وجهة نظر معلميها؟
2. ما درجة دافعية المعلمين في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0{,}05$) في وصف المناخ التنظيمي في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة)؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0{,}05$) في دافعية المعلمين في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة)؟

5. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمـي ودافعيـة المعلمين في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم؟

3.1 أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية البحث فـي موضـوع أثر أبعاد المناخ التنظيمـي علـى دافعية المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة بالنقاط التالية:

1. يؤمل أن تُوفر هذه الدراسة مؤشرات هامـة لأصحاب القـرار التربـوي ولمديري ومديرات المدارس عن المناخ التنظيمي السائـد فـي مدارسهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وبالتالي السعـي لتحسين هذا المناخ لزيـادة دافعيتهم لأداء عملهم.
2. يؤمل أن تُوفر هذه الدراسة معلومات هامة لمديري ومديرات المدارس حول دافعية المعلمين والمعلمات نحو مهنتهم، وحول أثـر الممارسات والسلوكات الإدارية لهم في نوعية المناخ التنظيمي السائد فـي مدارسهم للعمل علـى تحسين دافعيتهم نحو عملهم.
3. قد تُساعد هذه الدراسة أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في إعداد الخطط والبرامج التي تهدف إلى تطوير القيادات الإدارية في المدارس.
4. يمكن أن تكون هذه الدراسة ذات أهمية لطلاب الدراسات العليا مـن خلال النتائج التي تتوصل إليها لإجراء المزيـد من الدراسات المستقبلية في هـذا المجال.

4.1 هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة التعرف علـى أثر مجالات المناخ التنظيمي على دافعية المعلمين والمعلمات في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم.

5.1 تعريف مصطلحات الدراسة:

المناخ التنظيمي:

هو البيئة الداخلية – مادية وغير مادية – التي يعمل الفرد في إطارها(العميان، 2008).

ويُقصد به في هذه الدراسة بأنه: " مجموعة تقديرات المعلمين والمعلمات للخصائص والمميزات التي تميز بيئة العمل الداخلية في المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة، ويشمل الأبعاد التالية: (علاقة المدير بالمعلمين، علاقة المعلمين بالطلبة، اتخاذ القرارات، التطور المهني، الروح المعنوية) وتتحدد هذه الأبعاد من خلال الدرجة التي يحصل عليها المستجيب لفقرات المقياس المعد لأغراض هذه الدراسة.

الدافعية:

هي "قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتُحرك وتُنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف معين"(القريوتي، 2000).

ويُقصد بها في هذه الدراسة بأنها: "الرغبة لدى المعلم في المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة في بذل أقصى طاقة وجهد ممكن لتحقيق أهداف المدرسة المرجوة" وتتحدد من خلال الدرجة التي يحصل عليها المستجيب لفقرات المقياس المعد لأغراض هذه الدراسة.

6.1 حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، في محافظة الطفيلة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2009/2008.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

قام الباحث بتقسيم هذا الفصـل إلـى جزئين، الجزء الأول: ويشمـل الأدب النظري لموضوعي المناخ التنظيمي والدافعيـة الذي تم التوصل إليه بعد الرجـوع إلـى الدراسات والأبحاث ، والجزء الثاني: ويشمـل الدراسات الـسابقة العربيـة والأجنبية التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والدافعية.

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 المناخ التنظيمي:

يعد العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، وهو الأساس في رفع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها، ولذلك كان لا بد من التأكيد المستمر علـى أن الإنسان هو المورد الحقيقي والهام في المنظمة، حيث أن الموارد الأخرى من أموال ومعدات وآلات ما هي إلا عوامل مساعدة تساعـد الإنســان في التخطيط والتنظيم لاستخدام هذه الموارد بكفاية وفعالية(هاشم، 1980).

إن نجاح الأنظمة التربوية لا يرتبط بمتغير واحد بعينه، فطبيعة عمل النظم وشبكة العلاقات والتفاعلات التي تنشط عبرها مكوناتها الفرعية تؤثـر فـي نجاح النظم التربوية وتحقيق الأهداف والمرامي التي تنشدها، ويشكـل جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون في النظام التربوي متغيراً فاعلاً في درجة ومستوى نجاح أداء هذا النظام وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنـة فـي مسعـاهم لانجـاز متطلبات أدوارهم، ولذلك فإنه يلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين جو العمل الذي يسود المنظمة وهو ما يسمى "المناخ التنظيمي Organizational Climate" وبين درجة رضا المتفاعلين داخل النظام نفسه، إذ يتناسب نجاح النظام طردياً مـع درجة صحة مناخ العمل الذي يسوده، فالمناخ المنظمي يحدد درجة نجاح المنظمة بشكل كبير. وعلـى الأغلب فـإن المنظمة التـي تعيش مناخاً " ضعيفاً أو مشوشاً " تكون أكثر عرضةً

للفشل في الأمد الطويل حتى وإن نجحت مرحلياً في أداء وظائفها الإدارية الأخرى(الطويل، 2006).

وتزداد أهمية دراسة المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية الجديدة حيث المنافسة الشديدة، والاتجاه نحو العولمة، والتغير التكنولوجي السريع، حيث أن هذه التحديات تفرض على المنظمات – إذا أرادت البقاء – مزيداً من الانفتاح والتجديد والإبداع والتطوير(القطاونه، 2000).

إن تهيئة المناخ التنظيمي والجو المناسب للعمل في المدرسة يعتبر من الأولويات الملقاة على عاتق مدير المدرسة الذي ينظر إليه كقائدٍ تربوي قادر على بناء علاقات إنسانية متناغمة ومنسجمة بينه وبين المعلمين من جهة، أو بين المعلمين أنفسهم من جهةٍ أخرى، والذي يمكن أن يكون قادراً على تحسين ظروف العمل في ظل الإمكانات المتاحة، وقادراً على تهيئة جو عمل ينعم بالأمان والطمأنينة والاستقرار ويسعد فيه المعلم بالسعادة والألفة(المحبوب، 2000).

ومن هنا يشكل المناخ التنظيمي خصائص المنظمة بكل أبعادها وإن نجاحها في تهيئة المناخ الملائم الذي من شأنه أن يشجع على تهيئة أجواء عمل هادئة تتصف بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم، إذ أن الأفراد في البيئة المنظمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على تحقيق الأهداف بنجاح، والشعور بدرجةٍ عاليةٍ من الثقة المتبادلة، فالمنظمات في الوقت الحالي والمطبقة لمبادئ الإدارة الحديثة أدركت أنه لا يمكن تحريك العنصر البشري لديها دون فهمٍ واعٍ لطبيعة المناخ التنظيمي، والعمل على تحليل عناصره من أجل التعرف على المؤثرات المباشرة وغير المباشرة على سلوك ودوافع الأفراد من أجل معالجة وتحسين وتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية في ضوء إشباع احتياجات الفرد الوظيفية والنفسية والاجتماعية والمادية(حمود، 2002).

مفهوم المناخ التنظيمي:

إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادةً بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحولات الجوية التي تُميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع. وقد طُبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان

مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامـل البيئة المحيطة به فيؤُثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مـع بعضهـا البعض فتَتأثر وتُؤثر على بعضها البعض من ناحية أخرى(العميان، 2008).

ويعرف المناخ التنظيمي بأنه: "مجموع الخصائص المتعلقة ببيئة العمل فـي التنظيم التي تشمل التنظيم الرسمي، والحاجات الخاصة بالعاملين، ونمـط الاتصال التنظيمي، ونمط الإشراف السائد"(الزعبي، 2003).

ويعرف أيضا بأنـه: "البيئة الداخلية لمنظمة معينة ذات خصائص وصـفات يدركها العاملون"(المعشر، 2001).

وعرفه أيضا (عارف، 2001) بأنه: "مجموعة خصائص بيئة العمل الداخلية والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي، والتي يدركها العاملون مما يـنعكس علـى قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم".

وذكر (طعامنه، 1996) أن المناخ التنظيمي عبارة عن "مجموعة الخصائص التي تُميز وتصف المنظمة، وتُفرق بينها وبين منظمة أخرى، وتُؤثـر علـى سلوك العاملين وهو نتاج تفاعل مجموعة مـن العوامـل الشخصية والتنظيمية، وإن تلـك الخصائص تتصف بدرجة من الثبات النسبي، حيث أن حالـة التغير المتوقعة لا تتم خلال فترة قصيرة، بـل هـي حصيلة ضغوطات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية تتراكم وتتبلور مع طول الزمن".

أما (سليمان، 1987) فعرفه بأنه: "نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل لمعرفتها العاملون من خلال تجاربهم وتُؤثر في سلوكهم".

وعـرف "ريـدر" و " ليـ ـزورس" (Ryder & Lysors, 1989) المنـ ـاخ التنظيمي بأنه:"عملية الاتفاق بين مجموع المناخات النفسيـة للعينـة التـي تُمثـل جميـع أعضـاء المنظمة".

كمـا عرفـه أُموستت (Umstot, 1985) بأنـه:" الطريقة التي يدرك فيهـا الأفراد البيئة التنظيمية، ويشمـل عـدة أبعـاد وهـي: الاستقلالية الفردية، هيكلية النظام، نظام الحوافز، أخذ الآخرين بعين الاعتبار والثقة.

وعـرفه كل من " تِم " و " بيترسـن " (Timm & Peterson, 1982) بأنـه: "الاتجاهات السائدة والقيم والمعايير والمشاعر التي يمتلكها الأفراد بشـأن المنظمـة التي يعملون فيها ".

من خلال استعراض التعريفات السابقة يمكـن استخلاص الخصائص التالية للمناخ التنظيمي كما ذكرها (فليه و عبدالحميد، 2005) وهي على النحو التالي:

1- يعبر المناخ التنظيمي عـن مجموعة الخصائص التـي تُميـز البيئـة الداخلية للمؤسسة التي يمكن عن طريقها تمييز مؤسسة عن أخرى.
2- يعكس المناخ التنظيمي المميـزات الشخصية والتنظيميـة، ويعبـر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون.
3- تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة عالية مـن الثبـات النسبـي.
4- تُؤثر خصائص المنـاخ التنظيمـي علـى السلـوك التنظيمي للعاملين فـي المنظمة.
5- يختلف المناخ التنظيمي عن المنـاخ الإداري (Managerial Climate)، فبينما يعتبر الأول أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المنـاخ الإداري يعتبر جزءاً من المناخ التنظيمي، ويشير إلـى الجـو الإداري الذي يؤثر على الأفراد العاملين وقد يؤدي إلى إحباط أو إثارة الدافعية لديهم.

أهمية المناخ التنظيمي:

تأتي أهمية المناخ التنظيمي بـأن لـه تـأثيراً علـ ـى الدافعيـ ـة، والأداء، والرضـا الوظيفي، حيث يحقق العاملون فـ ـي المؤسسات التي يتوفر فيها مناخاً دافئاً وداعماً لهم إنتاجية أكثر ومستوى عالٍ من الإبداع، ومن هنـا تـأتي أهميـة المناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته، والعمل على تحسينه أمـر فـ ـي غايـة الضرورة والأهمية، حيث يساعد المؤسسة علـى تحقيق أهدافها بكفايـة وفاعليـة، وبالتالي تحقيـق أهداف العاملين فيها وأهداف المجتمع بشكل عام(عابـدين وأبـو سمرة، 2001).

وأكد(عليمات، 2002) أن أهمية دراسة المناخ التنظيمي تظهر بوصفه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المؤسسة، وأهداف العاملين فيهـا، فضلاً

عن أنه يؤدي إلى المساهمة في تنمية المجتمع مـن خـلال العمـل علـى تطوير أبعادها المختلفة.

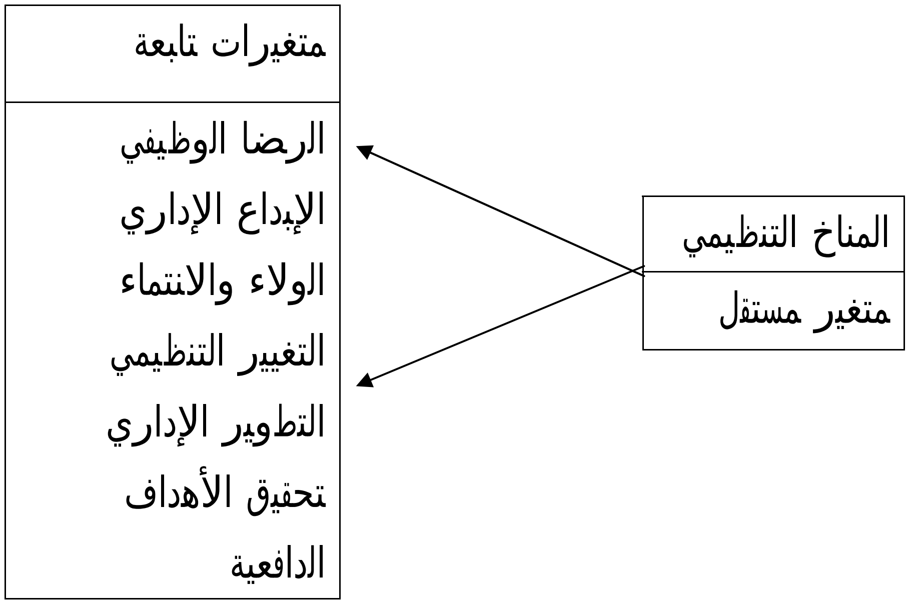
وقد وضح (المحاسنة، 2001) أن أهمية المناخ التنظيمي للمنظمـات تبـ ـرز فـي الجوانب التالية:

1- تكون دافعية الأفراد في المنظمات بشكل أكبر فـي مناخ تنظيمي صـحي يكون فيه الاتجاه نحو تحقيق انجازات أفضل للمنظمة.
2- يؤثر المناخ التنظيمي في رد فعل العاملين تجاه أعمالهم وأعمـال زملائهم في العمل وعمل الإدارة، مما يؤثر في انجاز الأفراد ورضاهم عن العمل.
3- يضمن المناخ التنظيمي السليم الإنتاجية العالية ويساعد على ثبات واستقرار بيئة العمل.

ووضح (عطاالله، 1996) أهمية المناخ التنظيمي مـ ـن خـ ـلال الـسمات المميزة للمناخ التنظيمي الايجابي وهي:

1- اتبـاع طـرق القيـادة المناسبـة لطبيعـة العمـل ونوعـه.
2- التكامـل بيـن الأهـداف التنظيميـة والأهـداف الشخصيـة.
3- وجـود قواعـد عادلـة وأنظمـة للمكافآت والعقوبات الرادعة.
4- العدالة في المعاملة والحرص على العلاقات الجيدة مع العاملين.
5- معرفـة الفروق الفردية وحاجات العاملين.
6- اتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني.
7- المشـاركـة فـي اتخـاذ القـرارات.

ويمكن القول أن المناخ التنظيمي متغير مستقلٌ يؤثر علـى مجموعـة مـ ـن المتغيرات التابعة ذات العلاقة بكل من الفرد والعمليات الفردية من جهة، والعمليات التنظيمية من جهة أُخرى، كما في الشكل رقم (1):



شكل رقم (1)

المناخ التنظيمي كمتغير مستقل يؤثر على مجموعة المتغيرات التابعة

(محارمة، 1996 ، ص128)

أنماط المناخ التنظيمي:

اختلف الباحثون في تحديد مناخ تنظيمـي نموذجـي يصلـح لجميـع أنـواع المنظمات، ويرجع السبب في ذلك إلـى المتغيرات والعناصر المؤثـرة في المناخ التنظيمي التي يستحيل تطابقها الكامل بيـن المنظمـات المتنوعـة، فكل منظمة لها ثقافتها التي تُكون بمجموعها المناخ الخاص بها(الكفاوين، 2005).

وقـد بيـن (الطويل، 1999) أنماط المناخ التنظيمي وهي على النحو الآتي:

1- المناخ المفتوح:

يتميـز العامل‍ـون فيـه بـروح معنويـة عاليـة وبدرجـة مـن التلاحـم والتآزر بينهـم، ويتميـز بكونـه منـاخ منظمـة فعـالة ونشيطة ويتحرك باتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة، وتسعى المنظمة لإشبـاع الحاجات الاجتماعية للأفراد.

2- المناخ المنغلق:

يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الانجاز والرضا عـن العاملين في النظام، فهـم منقسمون وغيـر مترابطين تُنهكهم الأعمـال الرتيبـة، وروحهـم

المعنوية منخفضة إلى حد كبير، والمسؤول في هذا النظام غالباً مـا يعـيش فـي عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار.

3- المناخ المستقل:

ويتميز العامـلون فيـه بدرجـة متقدمـة مـن الإحسـاس بالحريـة فـي ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مـع احتمالية توفـر درجة بسيطة من التحرر.

4- المناخ المنضبط:

ويشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حِساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين فـي النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرتابة وكثرة في الأعمال الورقية.

5- المناخ العائلي:

ويشير هذا المناخ إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة ولكنها تؤثـر علـى رصانة الانجاز والأداء. فالعاملون هنا يشعرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر مـن إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.

6- المناخ الأبوي:

ويسود هذا المناخ التأكيد على بـعد الإنتاجية ولكن وبالرغـم مـن محاولة الإداري فيه على التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم إلا أنـه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجاً لإنسان صاحب مهنة يعيـش مهنتـه. والجدول التالي رقم (1) يوضح هذه المناخات الست وما يقابلها من سلوكات كـل من الإداريين وجماعات العاملين كما بينها سلفر (Silver, 1983:186).

جدول رقم(1)

متصل المناخ المنظمي

سلوكات الإداري

إنتاجية منخفضة	إنتاجية عالية	إنتاجية ضعيفة	إنتاجية عالية	إنتاجية قليلة	إنتاجية عالية
عزلة منخفضة	عزلة عالية	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة
اعتبارية عالية	اعتبارية ضعيفة	اعتبارية منخفضة	اعتبارية منخفضة	اعتبارية عالية	اعتبارية عالية
اندماج عالي	اندفاع منخفض	اندفاع عادي	اندفاع عادي	اندفاع عادي	اندفاع عادي
المنفتح	**المنغلق**	**المستقل**	**المنضبط**	**العائلي**	**الأبوي**
عوائق قليلة	عوائق كبيرة	عوائق قليلة	عوائق كبيرة	عوائق قليلة	عوائق قليلة
ترابط قوي	ترابط ضعيف جداً	ترابط قوي	ترابط قوي	ترابط ضعيف	ترابط ضعيف
علاقات حميمية	حميمية عادية	علاقات حميمية	حميمية ضعيفة	حميمية عالية	حميمية ضعيفة
روح معنوية عالية	روح معنوية منخفضة	روح معنوية عالية	روح معنوية عالية	روح معنوية عالية	روح معنوية منخفضة

سلوكات العاملين

(Silver, 1983:186)

عناصر المناخ التنظيمي:

يتكون المناخ التنظيمي لأي نظام أو مؤسسة من مجموعة من العناصر الأساسية التالية كما ذكرها(الطويل، 2006) وهي على النحو الآتي:

1- نمط القيادة والإشراف:

إن لنمط القيادة الذي يعمل النظام في أُطره تأثيراً على تحديد نوع المناخ المنظمي الذي يدركه الأفراد والعاملون فيه، فحينما تكون ممارسة الإدارة وسياساتها مبنية وقائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإن شعوراً بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عالياً بين الأفراد، مما يسهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو النظام ونحو العاملين فيه وهذا من دلائل مناخه المنظمي.

2- الهيكل التنظيمي:

إن للهيكل التنظيمي الذي يعمل ضمن أُطره تأثيراً واضحاً على مناخه المنظمي، فكلما ازدادت هيكلية التنظيم في ترسيخ بعد المركزية مثلاً توقعنا مناخاً منظمياً أقرب إلى السلبية منه إلى الايجابية، كما يمكن اعتبار أن حجم المنظمة يلعب دوراً مهماً في تحديد طبيعة مناخها المنظمي، فكلما كان حجم المنظمة صغيراً كانت العلاقات بين أفرادها أكثر قُرباً وانفتاحاً وصراحةً وثقةً وبالتالي ازدادت احتمالات وجود مناخ منظمي ايجابي لديهم، أما إذا تضخم حجم المنظمة وصاحب ذلك هيكلية تتسم بالمركزية ورافقها ضعف في صيانة أشكال وأنماط الاتصال والتواصل فيها انعكس ذلك سلباً على مناخها المنظمي العام. أما إذا صاحب التضخم هيكلية وظيفية مدروسة وصيانة واعية لسبل الاتصال فيها أسهم ذلك في المحافظة على سلامة وصحة مناخها المنظمي العام.

3- تكنولوجيا العمل:

إن للبعد التكنولوجي الذي يسود جو العمل وظروفه أثراً في مناخه العام. فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة تقليدية غير متجددة اتجه المناخ العام نحو الرتابة والسلبية، مما يؤثر على روح الثقة بين أفراد النظام إلى جانب تحجيم إمكانات إبداعاتهم وعدم إقبالهم وضعف حماسهم على تحمل المسئوليات التي تتطلبها مهام أدوارهم والعكس صحيح بمعنى أن توجه النظام نحو الانفتاح والتجديد في أبعاده التكنولوجية يشكل ضماناً لسيادة مناخ منظمي صحي فيها.

4- البيئة الخارجية:

إن لعوامل البيئة الخارجية المحيطة بالنظام أثراً مباشراً على مناخه المنظمي العام وعلى كيفية رؤية العاملين فيه له، فالمنظمة التي تحيطها ظروف اقتصادية صعبة قد تدفع إدارتها إلى الاستغناء عن بعض العاملين فيها، مما يؤثر سلباً على إحساس العاملين في النظام بالثقة والشعور بالاستقرار والشيء نفسه ينطبق على الظروف السياسية والاجتماعية التي يعيش ضمن أُطرها

النظـام، أما إذا كانت هذه التغيرات متسمة بالصحة والسلامة ساعد ذلك على دعم صحة النظام وسلامة مناخ العمل فيه.

5- طبيعة العمل:

إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاه نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله غير مهم.

6- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تُتيح فرصة إبداء الرأي وترشيـد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل.

7- نمط الاتصال:

الاتصال الفعال هـو الاتصال ذو الاتجاهين (الهابط والصاعد) الـذي يتيـح للأفراد إبداء الرأي وتبادل الأفـكار والآراء والمعلومـات بغرض تحقيـق الأداء المرغوب للمنظمة، أمـا الاتصـال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل، ويؤدي بالفرد إلـى عدم الاكتراث والخمـول فـي التفكير باعتباره أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء ممـا يشكـل مناخـا تنظيميا غير ملائم.

أبعاد المناخ التنظيمي:

ذكر(المغربي، 1994) أن أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد بعوامل البيئة الداخليـة للمنظمة وهي على النحو الآتي:

1- مرونة التنظيم:

ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيـف والتأقلـم مـع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

2- طبيعة العمل:

إن الأعمال الروتينية والمتكررة تُفضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تُثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والابتكار.

3- أهمية الانجاز:

تُؤكـد المنظمات علـى الانجاز والإنتاجية كأُسس للمكافأة الماديـة والمعنوية.

4- أهمية التنمية الإدارية والتدريب:

إن التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها كما يكون لها أكبر الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

5- أنماط السلطة:

السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية. وتعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

6- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:

إن الإدارة التي تعمد إلى الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين وضمان الولاء التنظيمي لهم والحرص على مصلحة المنظمة والعكس صحيح.

7- أنماط الثواب والعقاب:

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله. فالمكافأة تمنح للفرد المنتج والملتزم بأداء مهام وظيفته وأوامر رؤسائه، بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه.

8- الأمن الوظيفي:

ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الولاء.

وقد ذكر (محارمة، 1996) سبعة أبعاد للمناخ التنظيمي كما وضحها ليكرت(Likert, 1967) وتشمل:

1- نمط القيادة.
2- الدوافع وطرق الحفز.
3- الاتصالات.
4- التفاعل والتأثير.

5- اتخاذ القرارات.

6- وضع الأهداف.

7- الرقابة والمتابعة.

وأشار (المعشر، 2001) نقلاً عن كامبل وزملائه(Campbell.et.al.1983) أن هناك عشرة أبعاد تساعد في فهم المناخ التنظيمي،وتمثلت هذه الأبعاد فيما يلـي:

1- الهيكل التنظيمي.
2- طرق تحفيز العاملين.
3- المخاطرة والأمان.
4- الصدق والصراحة.
5- الانتماء.
6- مركزية القرار.
7- الشعور بالانجاز.
8- التميز والتشجيع.
9- مرونة التنظيم.
10- تدريب وتطوير العاملين.

العوامل التي تساعد على تكوين مناخ تنظيمي جيد:

قد يتبادر إلى الذهن السؤال التالي: هل يمكن تكوين مناخ تنظيمي جيد؟ وإذا كان بالإمكان، فما هي الطرق والسبل إلـى ذلـك؟ فقـد حدد (المغربي، 1994) مجموعـة العناصـر البيئية التي تُساعد في تشكيل مناخ تنظيمي جيد وهي:

1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره ليلاءم المتغيرات التـي تستجـد.
2- تميز السياسـات والاستراتيجيات التنظيميـة بالثبـات والوضـوح.
3- اهتمام المنظمة بتدريـب وتأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
4- المسئولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة، وتجـاه العـاملين داخلها تأثراً وتأثيراً.

5- الابتعاد عن الرقابة التقليدية الصارمة والتركيز علـى الرقابة الذاتيـة الايجابية وانتماء العاملين لعملهم.
6- تبني القيادة فلسفة إنسانية ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم.
7- التركيز على كفاءة وسائل الاتصال وفعاليتها.
8- العدالـة فـي التعامـل مـع الموظفيـن.

أما(القطاونة، 2000) فقد حددت مجموعة من العوامل التي تُساعـد فـي تكوين مناخ تنظيمي جيد أهمها:

1- التركيز على الانجاز ومكافأة المتميزيـن (وجود نظام للحوافز).
2- الاهتمام بالأساليب الديمقراطية في القيادة والابتعاد ما أمكن عن التسلط.
3- المراجعة والتقييم الموضوعي المستمر لسياسـات المنظمـة وأهدافها.
4- معـالجـة الروتين فـي العمـل والتخفيـف منـه قـدر الإمكـان.
5- تحقيق الانسجام بيـن الأهداف التنظيمية والأهداف الفرديـة للعاملين.
6- تنميـة روح الفريـق بيـن العامليـن.
7- تفويض الصلاحيات للعاملين في المنظمة.

2.1.2 الدافعية:

إن الدافعية كانت ولا تزال محور اهتمام المديرين فـي المنظمات المختلفـة حيث يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء وتقليص معدل التغيب عن العمل، وتقليص الأخطاء والعمل على ترشيد الإنفاق وغيرهـا، وهكـذا تحاول الإدارة بشتى الوسائل والطرق الممكنة حث الأفراد على بذل أقصـى جهـد وعطاء لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، فتارةً تلجأ إلى زيادة الرواتب ومنح المزايا والمنافع المختلفة وتارةً تلجأ إلى استخدام العقاب ومع ذلك كله لا تُحقق الإدارة فـي جميع الظروف والأحوال ما تصبو إليه من أداء وإنجاز عالٍ من قبل الأفراد ويعود السبب في ذلك إلى مدى تعقد نظام الدافعية لدى الإنسان(حريم،1997).

ولكي ينجح المديرون في العمل فإن ما يحتاجونه هو فهم كامل لهذا المفهوم، حيث أن الإنسان يتصف بالحركية. بمعنى أنه يمكن تنشيطه وإثارته مـن قِبـل قـوة

خارجية وأن الجانب الحركي للسلوك الإنساني يعتمد على الدافعية، فالدافـع يتضمن السببية ويتصف بالتعاقب والاستمرارية(المغربي، 1994).

إن دراسة الدافعية تُعنى أساساً بالإجابة عن الأسئلة التالية: لمـاذا يتصـرف الناس على نحو معين؟ لماذا يقدِم الإنسان على سلوك معين؟ لماذا نجـد موظفيـن يكرسون جهودهم ووقتهم للعمل، بينما نجد آخرين يبذلون أدنى مجهود ممكن؟ لماذا نجد موظفاً راضياً عـن عمله ويستمتع بالقيـام بالعمـل وموظفـاً آخـر مستـاءً ويكره عمله(عياصرة، 2006).

وقد قسم هوي ومسكل(Hoy & Miskel, 1978) المراحل التي مـرت بهـا الدافعية إلى ثلاث مراحل هي:

1- المرحلة الأولى: وتمثل المدارس التقليدية والتي ركّزت على الحافز المادي واعتبرته العامل الوحيد الذي يثير الدافعية عند الفرد العامل.
2- المرحلة الثانية: هي مرحلة العلاقات الإنسانية والتي ركّزت على العوامل الاجتماعية والظروف المحيطة بالعمل كأساس للدافعية عند الفرد العامـل.
3. المرحلة الثالثة: وهي المدرسة الحديثة في الإدارة وهي نظرية النُظـم والإدارة بالأهداف، والتي ركزت على الحوافز المادية والمعنوية في تنمية الدافعية عنـد الفرد العامل.

أخيراً يمكن القول إن موضوع الدافعية من المواضيع التي حازت علـى قـدر كبير من اهتمام المديرين والباحثين في مجال علم الإدارة في السنـوات الأخيـرة، ويعود السبب في ذلك إلى العلاقة المباشرة القائمة بين إنتاجية العامليـن مـن جهة ودافعيتهم من جهة أخرى، حيث تُعتبر الدافعية محركاً هاماً يدفع الأفراد إلـى القيام بالأعمال التي من شأنها الإسهام في إشباع حاجاتهم(الطويل، 1998).

وبعد اطلاع الباحث العديد من أدبيات الدافعية، يرى أهميـة الحديـث عــن البنود التالية:

مفهوم الدافعية:

إن مصطلح الدافعية مشتقٌ في الأصل من الكلمة اللاتينية (Mover) وتعني التحرك (Move) أي القوى الداخلية التي تدفع الإنسان إلى أن يقوم بالحركة التي تُعبِر عن الأعمال والسلوكيات الإنسانية(عقيلي، 1996).

تعريف الدافعية:

عرفها (عدس وتوق، 1984) بأنها "عبارة عن الحالات الداخلية أو الخارجية للإنسان التي تُحرك السلوك وتُوجهه نحو هدف أو غرض معين وتُحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف" .

وعرفها (عقيلي، 1996) بأنها "قوةٌ داخلية لدى الإنسان تدفعه للتصرف والسلوك، وهي غير مرئية لكن يحس بها وتُشكل لديه قوة دفع تحثه على التصرف والعمل من أجل إشباع حاجة أو رغبة معينة لديه حيث أن عدم إشباعها يحدث بداخله قلقاً وتوتراً" .

وعرفها أيضاً (القريوتي، 2000) بأنها " قوةٌ داخلية تستثير حماس الفرد وتُحرك وتُنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف معين" .

أما (الطويل، 2001) فعرفها بأنها "حالة داخلية لا تُلاحظ مباشرة ولكن يلاحظ أثرها في السلوك، ولذا فإن دافعية الفرد تُستشف من سلوكه في جانبيه اللفظي أو غير اللفظي، فالدافعية مكونة من ظروف نِضالٍ أو مكافحةٍ داخليةٍ تُنشط الأفراد وتُحركهم " .

وعرف (Hoy & Miskel, 1991) الدافعية بأنها " تلك القوى المعقدة والميول والحاجات وحالات التوتر والآليات التي تُحرك وتُحافظ على السلوكات المتعلقة بالعمل باتجاه تحقيق الأهداف الشخصية ".

وعرف (Robbins, 2001) الدافعية بأنها " القوة التي تُحرك الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة " .

وكثيراً ما ارتبط مفهوم الدوافع بالحوافز، وكثيراً ما استُخدم المفهومان لنفس الغرض، فالحوافز (Incentives) هي: " مجموعة العوامل والأساليب التي تُهيئها

الإدارة للعاملين لحثهم على العمل، وتحريك قدراتهم الإنسانية بمـا يزيد مـن كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل "(القريوتي، 2000).

خصائص الدافعية:

ذكر (شاويش، 1993) خصائص الدافعية وهي على النحو التالي:

1- الدافعية عملية معقدة التركيب وذلك للأسباب التالية:

أ- حاجات الإنسان وتوقعاته متعددة، تتغير باستمرار وقد تتضارب.

ب- إن إشباع الحاجة قد يؤدي إلى زيـادة قوتهـا وليـس إطفاءهـا.

ج- يصعب فصل الحاجات لدى الفرد عـن بعضها، بـل تكـون عبـارة عـن مجموعة حاجات.

د- إن السلوك الهادف لا يشبع في كـل الحالات حاجـات الفـرد.

هـ- لا يمكـن رؤيـة الدوافـع للعمـل.

و- يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة.

2- الدافعية ظاهرة متميزة لدى كل فرد بسبب اختلاف كـل فـرد عـن الآخـر.

3- الدافعية ذات توجه قصدي:أي أن الفرد يقوم بالعمل باختياره،أي بقصـد ذلك.

4- الدافعية عدة وجوه ومظاهر: فقد تناولها الباحثون من عـدة جوانب مثل: كيفية تحركها وتوازنها، وكيفية توجهها، وديمومتها أو إيقافها.

5- ثمة نظريات متعددة تُفسـر الدوافع: نتيجة لتعقد الدافعية ووجود عـدة أوجـه ومظاهر لها ظهرت عدة نظريات تُفسرها.

أنواع الدوافع:

ذكر(نشوان يعقوب و نشوان جميل، 2004) أن الدوافع نوعين:

1- الدوافع الأولية(البيولوجية أو الفطرية):

وهي دوافع تشترك فيهـا الكائنـات الحيـة (الإنسان والحيوان) وهي ذات وظيفـة حيوية تعمل على حِفـظ بقـاء الكائـن الحـي وترتبـط بالتكويـن الفسيولوجـي العضوي مثل: الجوع والعطش والجنس والأمومة والحفاظ على النوع وغيرها من الدوافع الأساسية.

2- **الدوافع الثانوية(النفسية أو الاجتماعية):**

وهي دوافع مكتسبة ومتعلمة من البيئة تتأثر بنوعية التنشئة الاجتماعية رغم أنها مبنية علـى أُسس فطرية ومـن أمثلتها: الدافع للانجاز، دافع حب التملك، دافع السيطرة، الدافـع الاجتماعي: ويبدو فـي ميل الإنسان إلـى العيش فـي جماعات والاجتماع ببني جنسه.

وهذا لا يعني أن الدوافع الأولية هـي الأكثـر أهمية مـن الدوافع الثانوية، ولكـن الأولية لها مرتبة الصدارة من حيـث الإشباع، وأن التفكير فـي إشباع الحاجات الثانوية يأتي بعد تحقيق درجة معينة من الحاجات البيولوجية.

وذكر(الشماع وحمود، 2000) نوعاً ثالثاً للدوافع بالإضافـة إلـى (الأوليـة والثانوية) وهي:

3- **الدوافع العامة:**

وتُعد هذه الدوافع بمثابة الوسيط بين كل مـن الدوافع الأوليـة والثانويـة، وقـد تجاهلت نظريات الدوافع في الماضي أهميتها، غيـر أنها أصبحت الآن في ظل المفاهيم الحديثة للدوافع مـن بيـن المتغيرات الأساسية التـي تقتـرن بالسلـوك المنظمي، وأكثـرها أثـراً فـي السلـوك الإنساني مـن بعـض، وهـي تشمل دوافع عديدة مثـل: دوافع الجدارة وحـب الاستطلاع والعاطفة.

وظائف الدافعية:

تقوم الدافعية بالوظائف التالية كما ذكرها (حمادات، 2008):

1- تحريك وتنشيـط السلـوك بعـد أن يكـون فـي مرحلـة مـن الاستقرار أو الاتزان النسبي. فالدوافع تُحرك السلوك أو تكون هـي نفسهـا دلالات تُنشـط العضوية لإرضاء بعض الحاجات الأساسية.

2- توجيه السلوك نحو وجهة معينة دون أُخرى، فالدوافع بهذا المعنى اختيارية: أي أنها تُساعد الفرد على اختيار الوسائل لتحقيق الحاجات عن طريق وضعه علـى اتصال مع بعض المثيرات المهمة لأجل بقائه، مسببةً بذلك سلـوك إقـدام وعن طريق إبعاد الإنسان عن مواقف تُهدد بقاءه مسببة بذلك سلوك إحجام.

3- المحافظة على استدامـة السلـوك طالمـا بقـي الإنسـان مندفعـاً للعمـل.

مسئولية الإدارة في دفع العاملين:

يجب علـى الإدارة في عمليـة تحفيزها للأفـراد أن تـضرب علـى الـوتر الحساس ألا وهو حاجات الأفراد التي لم يتم إشباعها بعـد، والإدارة مسئولة عـن تنقل العاملين إلى حاجات أعلى مستوى عن طريـق معاونتهم في إشباع حاجـاتهم القائمة ، وقد يقتضي ذلك من الإدارة تعديل سياسـاتها أو أنظمتهـا أو الأسـلوب الإداري. وعلى الإدارة أن تُغير من سلوك العاملين بحيـث تدفعهم إلى طلب المزيد من الأهداف الأرقى مستوى. ويتحقق ذلك في ضوء إدخالهـا المعلومـات وأبعـاد ومجالات جديدة على تصورات العاملين كـأن تفتـح لهـم مجـالات النمـو والترقي، وتُوفر لهم فرص تدريب واكتساب ومعارف وخبـرات جديدة وتُتيـح لهم فرص التوافق الاجتماعي ووسائل إشباع الحاجات الجديدة فهي بذلك ترفع مستويات طموح العاملين(حمادات، 2008).

وقد وظف ملز(Mills, 2001) عوامل هيرزبيرغ في الدافعية من أجل تحـسين دافعية المعلمين وفيما يلي عرض لهذه العوامل:

1- التحصيل:

ويعني الشعور بالانجاز والنجاح في أداء المهمة أو النشاط ويمكن زيادة شعور المعلمين بالإنجاز بالأمور التالية:

أ - تحديد أهداف مشتركة مع المعلمين ووضع معايير الانجاز لها.

ب- تشجيع المعلمين بوضع أهداف مهنية.

ج- وضع أهداف عليا لتحصيل التلاميذ.

2- الاعتراف:

وهي معرفة الإدارة بمساهمة المعلم في العمل وتظهر في الجوانـب التاليـة:

أ- إبـراز جهـود المعلـم ومساهماته في الاجتماعات.

ب- إخبار المعلـم شفويـاً أو كتابيـاً بأن عملـه مقـدر.

ج- إعطـاء جوائـز أو شهـادات للأعمـال المتميـزة.

د- تشجيع أولياء الأمور لوضع جوائـز لجهـود المعلميـن.

هـ- السماح للمعلمين لحضور المؤتمرات العلمية المتخصصة.

3- التحدي في العمل:

ويمكـن توفيـر ذلـك للمعلميـن مـن خـلال مـا يلـي:

أ- مساعدة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

ب- الاشتراك فـي فِـرق مراجعـة المنهـاج.

ج- التحـرك للمستـوى الأعلـى في المدرسة.

د- تنسيق الخدمات الجديدة للمدرسة.

هـ - متـابعـة المعلميـن الـجـدد.

4- المسئولية:

عندما يشعر المعلم أنه مسئول ومحاسب عن عمله يـزداد رضـاه الوظيفـي ويمكن زيادة المسئولية بما يلي:

أ- تحديد القرارات التي يمكن أن يتخذها المعلم شخصياً والقرارات التي يجـب أن تشترك الإدارة بها.

ب- تحديد معلمين للعمل كمشرفين في حال غيـاب المشـرف أو المديـر.

ج- الطلب من المعلمين ذوي الخبرة تقديم نماذج للتعليم أمام المعلمين الجدد.

د- زيـادة استقلاليـة المعلـم فـي الصـف والقـرارات المتعلقـة بذلك.

هـ - إعطـاء المعلـم مساحـة للإبـداع.

5- النمو والتطور:

يجب على الشخص أن ينمو ويتطور مهنياً في وظيفتـه، ويجـب توفيـر فرص النمو والتطور للمعلم وذلك من خلال ما يلي:

أ- تشجيع المعلمين للاشتراك في البرامـج التدريبيـة.

ب- توفير المصادر الحديثة التربوية في مكتبة المدرسة.

ج- توفير الدراسات الحديثـة التـي تنطبـق عليهـم.

د- تشجيـع الـمعلميـن علـى الانتمـاء لمهنتهـم.

تقنيات (وسائل) الدافعية: Motivational Techniques

يمكن استخدام عدة تقنيات لتوفير الدافعية فـي العمـل كمـا ذكـرها (حمادات، 2008) وهي على النحو التالي:

1- النقود: Money

قـال تعالـى: الْمَالُ وَالْبَنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا {الكهـف46}. حيـث يعتبـر الاقتصاديون أن النقود من وسائل الدافعية ذات القيمة العالية في الوقت الذي يقلل علماء النفس من أهميتها، وتكون النقود على شكل رواتب أو حوافز مادية أو حصة في أسهم الشركة أو اشتراكات تأمين وغيرها، ويمكـن لـلإدارة التربويـة تطبيـق ذلك من خلال التعليم الإضافـي المأجور أو العلاوات أوالزيادات السنوية.

2- التعزيز الايجابي: Positive Reinforcement

أكدت جميع الدراسات على أهمية التعزيز الايجابي فـي توليـد الدافعيـة لـدى الأفراد. والتعزيز وظيفته تقوية السلوك المرغوب فيـه ويتم من خلال إعطاء الفرد المثيرات المرغوبة لديه أو الأشياء التي يجب الحصول عليها مثل تقرير الأداء الجيد وتوفير مناخ عمل جيد، وفي الإدارة التربوية طرق كثيرة للتعزيـز الايجابـي مثل كتب الشكر أو الترفيع أو المكافآت التشجيعية.

4- المشاركة: Participation

وتعني إشراك الفرد والاهتمام به خاصةً في الأمور التي ترتبط بـه، والمشاركة وسيلة للاعتراف بالفرد وتُعطي الفرد شُعوراً بالأهمية والانجاز، وهي مؤشر للحاجة للانتماء والقبول. ويتم ذلك في الإدارة التربوية عن طريق إشراك المعلم في القرارات التي تخصه أو في المناهج التي يدرسها.

5- إغناء أو إثراء الوظيفة: Job Enrichment

وهي وسيلة من وسائل زيادة دافعية العمال حيث تجعل من الوظيفة شيئاً مهمـاً ذا معنى مهما كانت مهمات هذه الوظيفة، ويتم ذلك من خلال إعطاء الوظيفـة شعـوراً عالياً بالتحدي والأهمية ويمكـن إجـراء عمليـة الإغناء الوظيفي بالطـرق التالية:

أ- إعطاء العاملين حرية أكثر في القرار حول طرق العمل وتتابعه وسرعته.

ب- إعطـاء العامليـن شعـوراً بالمسئوليـة الشخصيـة عـن مهامهـم.

ج- جعل العاملين يعرفون مدى مساهمة عملهم في المنتج النهائي، ويكون ذلك في الإدارة التربوية من خلال إطلاع المعلمين على نتائج طلابهم في الاختبارات النهائية وتقدير كل انجاز جيد لكل معلم.

د- إعطاء الأفراد التغذية الراجعة عن أداء عملهم وذلك بإتاحة قنوات الاتصال الأفقية والرأسية للمعلمين لمتابعة أعمالهم وإنتاجهم التربوي.

نظريات الدوافع:

إن حاجات الفرد ومصلحته الشخصية تُشكل منطلق دافعيته، ويعتبر هذا القول منطلق معظم نظريات الاقتصاد وهو موجود بشكل مباشر أو غير مباشر في جميع نظريات الدافعية. فالأفراد يتصرفون لزيادة إشباع حاجاتهم ومصالحهم الذاتية(الطويل، 1998).

وقد ذكر (دوقه، 2002) أن النظريات التي جاء بها العلماء والباحثون في مجال الدافعية يمكن حصرها في فئتين رئيستين وهما على النحو التالي:

أ- هناك فئة اهتم من خلالها الباحثون بالتركيز على الحاجات التي يسعى الناس إلى تحقيقها وبأهم الدوافع المرتبطة بها، وعليه سميت تلك النظريات "بنظريات المحتوى" (Content Theories) ، لكونها سمحت بحصر أهم الدوافع المفسرة لسلوك العامل.

وقد وجهت عدة انتقادات لنظريات الحاجات ومن أهمها: جانبها الآلي والميكانيكي المتمثل في الاكتفاء بتقديم قائمة الحاجات الأساسية بالنسبة للعامل وكأن – حسب تلك النظريات – الحاجات متساوية في الأهمية عند كل الأفراد، بمعنى آخر أنه يمكن وبمجرد معرفة الحاجة التنبؤ بالسلوك وذلك بغض النظر عن خصوصيات الفرد وخصوصيات البيئة التي يعيش فيها.

ب- النوع الثاني من النظريات المفسِرة لدافعية العامل وهو في عمله تلك التي يطلق عليها اسم" نظريات المسار أو العمليات" (Process Theories **)** ذلك لأنه يعتمد فيها على العمليات المعرفية من أجل تفسير الكيفية التي تجعل الشخص يسلك سلوكاً معيناً، ويقوم هذا النوع من النظريات على عدة

افتراضات مـن أهمها اعتبار الإنسان كائـن لـه حاجـات فسيولوجية ونفسيـة واجتماعيـة ويتميـز بقدرته على التفكير والتخطيط عند الاندفاع نحـو سلـوك معين.

وفيما يلي عرض لأهم نظريات الدافعيـة كمـا وردت فـي (العميان، 2008):

1- نظرية تدرج الحاجات في الدافعية:

The need hierarchy theory of motivation

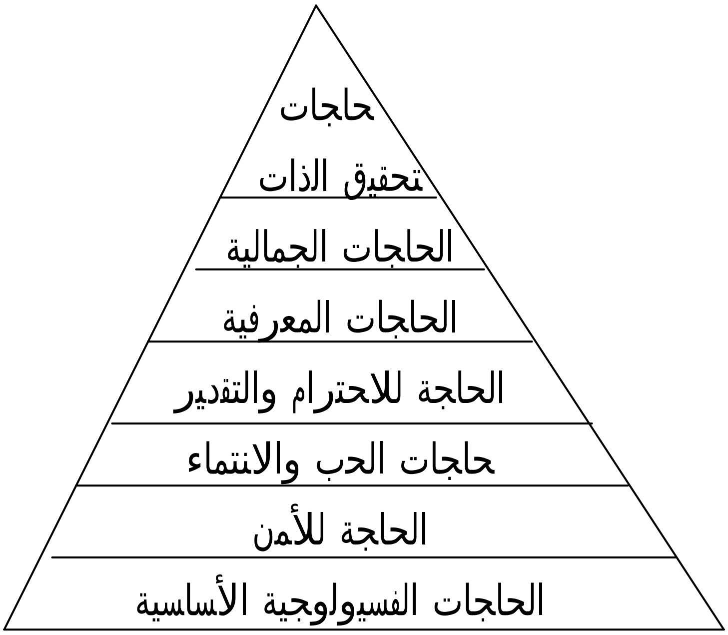
صاحب هذه النظرية أبراهام ماسـلو (Abraham Maslow)، الـذي وضـع نظريته في الدافعية عام 1943 وتُعتبر بحق من أهم الدراسـات التـي تـصـدت لدراسة موضوع دوافع السلوك البشري، وهي تعتبر نُقطة البداية المنظَمة لدراسـة موضوع الدافعية.

افتراضات النظرية:

يضع ماسلو Maslow أربعة افتراضات تحكُم نظريته كما وردت في(صالح، 1971) وهي:

1- إن دوافع السلوك مصدرها الحاجات غير المشبعة (أو التي لم يتسن للفـرد إشباعها) وان الحاجات المشبعة تفقد تأثيرها كقوة محركة ودافعة للسلوك، أي أنها سوف لا تُشكل محدداً من محددات السلوك.
2- إن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة مترابطة يمكن ترتيبها في صورة هرم متدرج تُمثل قاعدته الحاجات الأقوى وتُمثل قمته الحاجات الأقل قوة.
3- إن الحاجات التي تحتل المراتب الدنيا من الهرم يجب أن تُشبع أولاً قبـل أن يكون للحاجات التي تحتل المراتب العليا من الهرم تأثير على سلوك الإنسان.
4- تفوق السبل والطرق التي تُشبِع الحاجات العليا في عددها السبل والطرق التي تُشبِع الحاجات الدنيا.

والشكل رقم(2) يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو.



شكل رقم (2)

سلم الحاجات لماسلو

المصدر:(صالح، 1971، 51)

2- نظرية العاملين لهيرزبيرج Herzbergs Tow-Factor Theory

قام بتطوير هذه النظرية فردريك هيرزبيـرج (Fredrick Herzberg) وجماعتـه باستخدام أسلوب المقابلة مع مئتي شخص من مهندسين ومحاسبين، وبموجب هـذه النظرية تُوجد مجموعتان من العوامل وهما على النحو الآتي:

أ- عوامل داخليـة: وتتعلق بالعمل مباشرة، وأُطلق عليها عوامل دافعية أو حافـزة انسجاماً مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحتـرام والتقديـر وتحقيـق الذات وتتضمن هذه العوامل ما يلي:

1- طبيعة العمل ومحتواه
2- التقدير والاحترام نتيجة الانجاز
3- المسؤولية لانجاز العمل
4- احتمـاليـة التطـور والتقـدم
5- الانجـاز فـي العمـل
6- الترقية

ب- عوامل خارجية: وتتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل. وأُطلق عليها عوامل الصحـة أو الصيانة أو الوقاية انسجاماً مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحمايـة فـي هرم ماسلو. وتتضمن هذه العوامل ما يلي:

1- سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها
2- العلاقات بين قمة الهرم الإداري

3- العلاقـات بيـن المرؤوسيـن 4- الأجـور والرواتـب

5- الأمـن الوظيفي 6- المركـز الوظيفـي

7- أسلوب الإشراف 8- ظروف العمل المادية

3- نظرية الحاجة إلى الانجاز لماكليلاند

MeClelland Achievement Motivation Theory

يعرف ماكليلاند دافعية الانجاز بأنها نظام شبكي مـن العلاقـات المعرفيـة والانفعالية الموجهة أو المرتبطة بالسعي من أجل بلوغ مستوى الامتياز والتفوق. ورغم تركيز النظرية على حاجة الانجاز غير أنها ترى أن هنـاك ثـلاث حاجـات موجودة لدى كل الأفراد وبدرجات متفاوتة، ولها تأثير كبيـر فـي تحريـك سـلوك العاملين في المنظمة وهي:

أ- الحاجة إلى الانجاز Need For Achievement

ب- الحاجة إلى الانتماء Need For Affiliation

ج- الحاجة إلى القوة Need For Power

4- نظرية التوقع The Expectancy Theory

طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964 وتُفسـر سـبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره. وترى أن دافعية الفرد للقيـام بـسلـوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وبالتالي يؤدي هذا السلوك إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يتضح في الشكل رقم (3) التالي:

توقع(1) توقع(2)

الجهدالمبذول ← الانجازالمطلوب ← المكافأة المرغوبة ← الإشباع /الرضا

شكل رقم(3)

نموذج التوقع

5- نموذج بورتر ولولر Porter and Lowler Model of Motivation

طور بورتر ولولر (Porter & Lawler) عام 1968 نموذج فروم وقـد ربطـا الرضا بكل من الانجاز والعائد. فهم يضعون حلقة وسطية بين الانجاز والرضا وهي العوائد وقد بين بورتر ولولر أن هناك نوعين من العوائد هما :

1. عوائد ذاتية:(Intrinsic Rewards): وهي التي يشعر بهـا الفـرد عندمـا يحقق الانجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
2. عوائد خارجية(Extrinsic Reward): وهي التي يحـصل عليهـا الفـرد مـن المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.

6- نظرية الدرفر Alderfer Theory

قام الدرفر (Alderfer) بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات فـي المحـصلـة النهائية مع تلك التي جاء بهـا ماسلو وهـذه الحاجات هي:

أ- حاجة الوجود Existence Need

وهي الحاجات التي يتم إشباعها بوساطة الماء، الغذاء، الأجور، ظروف العمل. وتُماثل الحاجات الفسيولوجية والأمن عند ماسلو.

ب- حاجة الارتباط Related Need

ويتم إشباعها بوساطة العلاقات الاجتماعية التبادليـة مـع الآخريـن، وتشبـه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

ج- حاجة النمو Growth Need

تركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصـي. ويتـم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي، وهذه تُماثـل حاجـات التقديـر والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.

7- نظرية التعزيز Reinforcement Theory

من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكنر(Skinner). ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة. وترى أن سلوك الإنسان على نحوٍ معين هو استجابة لمثير خارجي، والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمـر ويتكـرر، بينمـا السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر.

8- نظرية العدالة Equity Theory

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة. وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل علية من مكافأة وحوافز من عمله تُحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته.

وتستند هذه النظرية التي وضعها ستاسي آدمز (Stacey Adams) عام 1963 إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبيـة للجهـود التـي يبذلهـا (المدخلات) في عمله إلـى العوائد (المخرجات) التـي يحصـل عليهـا مـع تلـك النسبة لأمثاله العامليـن فـي الوظائـف الشبيهة وبنفـس الظروف. فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي الشعور بالرضـا، أمـا إذا كـان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله.

9- نظرية الحاجات الظاهرة Theory of present needs

تعتبر هذه النظرية أحدث نظريات الحاجات في الدافعية والتي تم تطويرهـا مـن قبل هنري موريه (Henry A. Murray) وتشبه هذه النظرية نظرية تـدرج الحاجـات لماسلو، كونها تفترض أن هناك مجموعة من الحاجات والأهداف لـدى الأفـراد يتم توجيه سلوكهم إليها. وتختلف النظريتان فـي جانبيـن هاميـن، الأول: أن (موريه) افترض أن الحاجات لا يتم ترتيبها علـى شكـل سلـم أو هـرم كما فعل (ماسلو)، الثاني: أن نموذج موريه فيه مرونة ودقة أكثر في وصف الأفراد. فنمـوذج (موريه) يصف الفرد بأن لديه عدة حاجات وبأوزان مختلفة في نفس الوقـت، فقـد يكون لدى الفرد حاجات عالية للانجاز والاستقلال وحاجات متدنيـة للانتمـاء والسلطـة.

10- نظرية (ز) Theory Z

تعتبر نظرية (Z) اليابانية من أهم النظريات المعاصرة فـي الدافعيـة، ومـن الباحثين الذين اهتموا بالتجربة اليابانية هو وليم اوتشـي (William Ouchi) الـذي طور نموذجاً إداريا أطلق عليه نظرية(Z)، وتستنـد هذه النظرية على أُسس معينة لتحقيق الدافعية أهمها:(العائلية، الاستخدام طويل الأجـل، جماعيـة صنع القرار، شمولية الاهتمام بالفرد، المـسؤولية الاجتماعيـة، المـشاركة الجماعيـة وروح الفريق).

2.2 الدراسات السابقة:

تناولت دراسات عديدة سابقة عربية وأجنبية موضوعي المناخ التنظيمي والدافعية سواءً في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية، ولكن من الملاحظ وجود نقص واضح في الدراسات التي تتناول أثر المناخ التنظيمي على الدافعية في مجال التعليم بوجـ ـه خاص، لذا سيقوم الباحث بعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية للمناخ التنظيمي تليها الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالدافعية.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

1. الدراسات العربية:

دراسة (الطراونة، 2009) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "علاقة التمكين الإداري بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك". وقـ ـد تم اختيار عينة طبقية عشوائية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلـ ـغ عدد العينة (119) مديراً ومديرة، ومن نتائج هذه الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لدى مديـ ـري المدارس فـ ـي محافظة الكـ ـرك كـ ـان بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهـ ـم لأنمـ ـاط المنـ ـاخ التنظيمي كـ ـان بدرجة متوسطة.ومن نتائجها أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0{,}05$) لأبعاد المناخ التنظيمي تبعاً لمتغير (الخبرة والمؤهل العلمي). وكانت الفروق للمؤهـ ـل العلمي (ماجستير/دكتوراه)، والخبرة لصالح(أكثر من 10 سنوات). ومن نتائجها أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عنـ ـد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0{,}05$) بيـ ـن مستوى التمكين الإداري وأنماط المناخ التنظيمي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمهـ ـا: أن تعمـ ـل وزارة التربية والتعليم على إيجاد مناخ تنظيمي ومستوى تمكين بأكثر من الحالة المتوسطة التي عليها الآن، وذلك من خلال زيادة الوعي عندهـ ـم، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تدفعهم نحو أداء أفضل.

دراسة (العطوي، 2008) هدفت هذه الدراسة إلى التعـ ـرف علـ ـى " أثـ ـر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة "، وقد تم اختيار عينة عشوائية بـ ـسيطة كأسلوب لتحديد عينة الدراسة،وبلغت العينة(304) موظفاً من الجامعات الحكوميـ ـة

و(116) موظفاً من الجامعات الخاصة، ومن نتائج هـذه الدراسـة أن تـصورات العامليـن فـي الجامعات السعودية الحكومية للمناخ التنظيمـي جـاءت بدرجـة متوسطة، أما الجامعات الخاصة فبدرجة مرتفعة. ومن نتائجها أيضاً وجـود أثـر لأبعاد المناخ التنظيمي فـي السلوك الإبداعي. ومن نتائجها أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفـراد العينـة للمناخ التنظيمي تُعزى للمتغيـرات الديمغرافيـة للموظفيـن فـي الجامعات السعوديـة(المؤهـل العلمـي، الخبـرة، العمر، مكان العمل).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة مـن التوصيـات كـان أهمهـا: أن تعمـل الجامعات الحكومية والخاصة السعودية علـى إيجـاد منـاخ تنظيمي ملائم، وذلك من خلال زيادة مشاركتهـم فـي اتخاذ القرارات، وعقـد الدورات التدريبية وذلك لتحقيق أداء وتقدم أفضل.

دراسة(الكفاوين، 2005) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علـى "العلاقة بـين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس فـي اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية" وقد تم اختيار عينة الدراسة بلغ عددهـا (575) عضـو هيئـة تدريس من جامعات إقليم الجنـوب (جامعة مؤتة، جامعة الحسين بن طلال، جامعة الطفيلة التقنية)، ومن نتائج هذه الدراسة وجود علاقة بين أبعـاد المنـاخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية. ومن نتائجها أيضاً وجود فروق لدرجة المشاركة فـي اتخـاذ القـرار فـي الجامعـات الرسمية تُعـزى لمتغيـر(النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية والكلية وطبيعة العمل ومدة الخدمة). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيـات أبـرزهـا: إتاحـة الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم.

دراسة(الزعارير، 2004) هدفت هذه الدراسة إلى" تقييم اتجاهات العاملين نحـو المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة " وتكـونت عينة الدراسـة من(360) موظفاً إدارياً تم اختيارهم بالطريقة البسيطة العشوائية، وخلُصت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية العامة والخاصـة كانـت ايجابية نحو المناخ التنظيمي مع ميل بـسيـط لـصالـح الجامعـات العامـة،

وعـدم وجـود فروق ذات دلالة إحـصائيـة للمتغيـرات (الراتـب والمـسمى الوظيفي ونوع الجامعة) بالنسبة لاتجاهات العاملين الإداريـين نحـو المنـاخ التنظيمـي، ووجـود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجـنس ومجـال اتخـاذ القرارات الإدارية.

دراسة(حوامدة، 2003) وهي بعنوان "المناخ التنظيمي فـي مديريـات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن"، هدفـت هـذه الدراسة إلى التعرف على تصورات القادة التربويين للمناخ التنظيمي السائـد فـي مديريات التربية والتعليم في الأردن ومستوى الإبداع الإداري لديهم. وتألفـت عينة الدراسة من (264) من القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن تم اختيارهم عشوائياً. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن تصورات القـادة التربويين للمناخ التنظيمي السائـد فـي مديرياتهم تصورات ايجابيـة للمنـاخ ككل، باستثناء التعويضات والمكافآت، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى القادة مرتفع. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه دالـة إحصائيـا بيـن المنـاخ التنظيمـي والإبداع الإداري.

دراسة(المومني، 2003) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقـة بيـن المنـاخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المـدارس الثانويـة الأردنيـة مـن وجهـة نظر المديرين والمعلمين. حيث تـم اختيـار عينة عشوائية طبقية مكونة من(294) مديراً ومديرة، وتم اختيار(620) معلماً ومعلمة، ومـن أهم نتائج هذه الدراسة: أن هناك أثراً للموقع أو المنصب الإداري الذي يتمتع بـه أفراد عينـة الدراسـة مـن المديرين والمديرات في المناخ التنظيمي. ومـن نتائجهـا أيضـا أن هنـاك علاقة ارتباطيه بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع حسب تصـورات المديريـن والمعلمين.

دراسة(الذيابات، 2002) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علـى وجهة نظـر المعلمين للمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمـان، وعلاقتهـا بمـؤهلهم وخبرتهم، وجنسهم، وتكونت عينة الدراسة من (536) معلماً ومعلمة مـن المدارس الخاصة في عمان. وخلُصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحـصائية عنـد

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في وجهة نظر المعلمين للمناخ التنظيمـي تُعـزى لمتغير (المؤهل العلمي والخبرة التعليمية والجنس). وأوصى الباحث فـي الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بحملة الشهادات العلمية (الدبلوم والبكالوريوس) مـن خـلال رفع مهاراتهم الأكاديمية ووضع لائحة رواتب تُراعي تدرج المؤهل والخبرة.

دراسة(عابدين وأبو سمرة، 2001) هدفت هذه الدراسـة إلـى التعـرف علـى تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمـي السائـد فيهـا، وكذلك الكشف عـن أثـر متغيرات الجنس ونوع الكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة علـى تصورات أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي.تكونت عينة الدراسة من (182) عضـو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج هـذه الدراسـة تدنـي مستـوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمناخ التنظيمي بشكل عام، كما بينـت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائيـة لتصـورات أعضـاء هيئـة التدريـس للمناخ التنظيمي تُعـزى لمتغيـرات (الجنس ولصالح الإناث) و(نوع الكلية ولصالح الكليات الأدبية) و(الرتبة الأكاديمية ولصالح رتبة أستـاذ) و(سنوات الخبرة ولصالح من تقل خبرته عن خمس سنوات).

دراسة(القطاونة، 2000) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كل من المنـاخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين فـي الوزارات الأردنية وتحليل العلاقة بينهما بالإضافة إلى ذلك تم التعرف علـى العلاقـة بـين الـسلوك الإبداعي والعوامل الديمغرافية (الجنس والعمـر والخبـرة الوظيفيـة والمؤهـل العلمي) للمشرفين الإداريين فـي الوزارات الأردنية، حيـث بلـغ عـدد المشرفين الإداريين الخاضعين للدراسة(1128) مشرفاً إداريا. ومـن نتائـج هـذه الدراسة: أن انطباعات المشرفين الإداريين حول المناخ التنظيمي ايجابية. وهنـاك أثر للمناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين.

2- الدراسات الأجنبية:

دراسة غول (Gül, 2008) حيث هدفت هذه الدراسة إلـى التعـرف علـى تصورات الأكاديميين في جامعة كوجايلي في تركيا نحو أبعـاد المنـاخ التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (146) عضو هيئة تدريس يدرسون في الجامعـة نفسها،

ودرس الباحث تصورات أعضاء هيئة التدريس على خمسة أبعاد للمناخ التنظيمـي وهي (الأنظمة والتعليمات، الديمقراطية، العوامل الثقافيـة والاجتماعيـة، صـورة المنظمة، أهداف المنظمة) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً في الأبعاد الخمسة بين الأكاديميين الذين كانوا في وظيفة الإدراة وأولئك الذيـن لـم يكونوا، وأظهرت النتائج أن متغيري (الجنس والرتبة الأكاديمية) ليس لهما أثر في المناخ التنظيمي.

دراسة أدغو (Idogho, 2006) هدفت هذه الدراسـة إلـى التعـرف علـى تصورات الأكاديميين نحو المناخ التنظيمي في جامعة ايدو في نيجيريا، تكونت عينة الدراسة من (1025) فرد، وخلصت الدراسـة إلـى أن الأكاديميين في الجامعة قد حصلوا على درجة مرتفعة بالنسبة للمناخ التنظيمي السائـد، ولـم تُشـر النتائـج إلـى وجود فروق لمتغير (الجنس والعمر) في المناخ التنظيمي.

دراسة مكلنتاير (McIntyre, 2005) هدفت هذه الدراسة إلـى اختبار العلاقة بين النمط القيادي والمناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين في المدارس المتوسطة في ولاية (Texas). وقد تكونت عينة الدراسة مـن (207) معلمـاً ومعلمـة وتم استخدام استبانه وصف سلوك القائد (LBDQ) لقياس النمط القيادي واستبانه وصف المناخ التنظيمي للمدارس المتوسطة (OCDQ-M) لقياس المناخ المدرسـي. وقـد بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمـط السلوك القيادي والمناخ المدرسي، كمـا بينت عدم وجود فروق دالة إحصائيـا لمتغيـرات المنطقة والخبرة وعمر المعلم على أي من أداتي الدراسة.

دراسة دن وزنر (Dunn-Wisner, 2004) هدفت هـذه الدراسة إلـى بحث العلاقة بين الكفاءة الذاتية للمعلم وإدراكه للمناخ المدرسي ومستوى ضغط العمل في مدارس ولاية ديترويت (Detroit) وتكونـت عينـة الدراسـة مـن (203) معلماً ومعلمة، وتم استخدام مقياس فحص الكفاءة الذاتية للمعلـم ومقيـاس وصف المناخ التنظيمي للمدارس المتوسطة ومقياس ضغوط عمل المعلمين، وأظهـرت النتائـج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بأن المناخ التنظيمي يعتبـر متنبئاً جيـداً لضغوط العمل عند المعلمين وأن انفتاح المدير علـى المعلمين يعـد مـن عوامـل المناخ المدرسي الجيد ومتنبئ قوي لضغوط المعلمين في العمل.

دراسة ريمونديني (Remondini, 2001) قامت بدراسة مسحية هدفـت إلـى معرفة النمط القيادي لمديرات مدارس جنوب نيومكسيكو ومعرفـة المناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات وشمـل المسح المعلمين والمديرين في (18) مدرسة ثانوية وأساسية. وكانت نتائج الدراسة قد أكدت ارتباط النمط القيادي بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع المناخ التنظيمي في جميع مدارس عينة الدراسة. وأظهرت النتائج أيضاً التشابه في تحديد النمط القيادي لمديـرات المدارس من وجهة نظر المعلمات والمديرات أنفسهن، وأنه لا توجـد علاقـة بيـن النمـط التحويلي والمناخ المفتوح. كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين السلوك الداعم وسلوك العلاقة الودية للمعلمات وانفتاح المعلمات وبين نمط القيادة التحويلية من قِبل المديرة.

دراسة توران (Turan, 1998) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد قوة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في: السلوك الداعم للمدير، السلوك الموجه، سلـوك المعلمين المحبط وسلوكهم الانتمائي، وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين. وقد تكونـت عينة الدراسة من (372) معلماً ومديراً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقام الباحث ببناء استبانه اشتملت على أربعة أبعاد للمدير، واستبانه الالتزام التنظيمي للمعلمين. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة دالة إحصائيـا بيـن المنـاخ التنظيمي بأبعاده والالتزام التنظيمي للمعلمين. كما أكدت الدراسة أن المناخ التنظيمي للمدرسة يعطي انطباعا واضحا عن سلوك الإدارة فيها (داعمة وموجهة)، وسلـوك المعلمين والذي يمكن أن يستخدم لوصف هوية وطبيعة حيـاة المعلميـن وإداراتهـم داخـل المدرسة.

دراسة سميث (Smith, 1997) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علـى العلاقة بين تصورات المعلمين للسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية والمناخ التنظيمي لمدارسهم. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد وجود علاقات بيـن السلـوك القيادي (مقاساً باستبانه وصف السلوك القيادي) من جهة والمناخ المدرسي (مقاساً باستبانه وصف المناخ التنظيمي) تكونت عينة الدراسة مـن (9) مديريـن و(131) معلماً للمرحلة الثانوية. كـان معامـل الارتباط بيرسون للعلاقـة بيـن التصورات

نحو المناخ التنظيمي والسلوك القيادي هـو (0.88) وتُوحـي نتائج الدراسة بوجود علاقة بين تصورات المعلمين للسلوك القيادي لمديـري المـدارس الثانوية والمناخ التنظيمي لمدارسهم.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالدافعية:

1. الدراسات العربية:

دراسة (الظُفيري، 2006) هدفت هذه الدراسة إلى التعـرف علـى الأنمـاط القيادية السائدة بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتهـا بدافعيـة المعلمين نحو العمل. تم اختيار عينة بالطريقة الطبقيـة العـشوائية بلـغ عددهـا (718) معلماً، ومن أجل تحقق هدف الدراسة فقد استخدم الباحـث أداتـين للدراسة مـن خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، تضمنت الأولى السلوكات الخاصـة بالأنماط القيادية الثلاثة (الـديمقراطي، التـسلطي، التـسيبي)، وكانت الأداة الثانية لقياس مستوى الدافعية لدى المعلمين، وتم إجراء الصدق والثبات اللازمين لهما. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- أن النمط القيادي السائد بين مديري المدارس الثانوية الحكومية فـي دولـة الكويت هو النمط الديمقراطي إذ بلغت نسبة ممارسته بين أفراد عينة الدراسة (51.4%).
2- أن مستوى دافعية المعلمين نحو العمل كانت مرتفعة.
3- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية نحـو العمـل لـدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تُعـزى للنمـط القيـادي الديمقراطي.
4- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعيـة نحـو العمـل لـدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويـت تُعـزى للخبـرة ولصالح أصحاب الخبرة من (10) سـنوات فـأكثر، والجنـسية ولـصالح المعلميـن غيـر الكويتيين، وليس هناك فروق ذات دلالـة إحـصائية فـي مستوى الدافعية لدى المعلمين تُعزى للمؤهل العلمي.

دراسة(مذكر، 2006) هدفت هذه الدراسة إلى التعـرف علـى العلاقـة بيـن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولـة الكويـت لمهارات الاتصال الفاعل ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل. وقد تم اختيار عينة بالطريقة الطبقيـة العشوائية بلغ عددها (291) معلماً من سِت مناطق تعليمية، وتـم تطويـر أداتيـن للدراسة هما: استبانة مهارات الاتصال الفاعل واستبانـة الدافعيـة نحـو العمـل، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل عالية مـن وجهة نظر المعلمين.
2- إن مستوى الدافعية نحو العمل لدى معلمي المدارس الثانوية مرتفعاً مـن وجهـة نظرهم.
3- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0،05$) بيـن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتـصال الفاعـل ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل.
4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0،05$) فـي مستوى دافعية المعلمين نحو العمل يعزى للخبرة التعليمية والمؤهل العلمـي للمعلمين.

دراسة(عياصرة، 2003) وهي بعنوان "الأنمـاط القياديـة لمديـري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحـو مهنتهم كمعلمين فـي وزارة التربية والتعليم في الأردن"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفـة العلاقـة بيـن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين فـي وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد تكونت عينة الدراسة من (1141) معلمـاً ومعلمـة تـم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصـلت نتـائج الدراسة إلى أن هناك ارتباط بين النمط القيادي المتبع من قبل مديري ومديرات المدارس الثانويـة الحكوميـة فـي الأردن ومستوى دافعيـة المعلمـين نحـو مهنتهم، كما وأظهرت النتائج أن مستوى الدافعية كان متوسطا، وبينت النتـائج وجود فروق دالة إحصائياً في مستـوى الدافعيـة تُعـزى لمتغيـرات الجـنس

والمؤهل العلمي والخبرة والمحافظـة. وخلصـت الدراسـة إلى مجموعة مـن التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بالنمط الديمقراطـي، وضـرورة تـدريب مديري ومديرات المدارس على هذا النمط، وكذلك الاهتمام بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين.

دراسة (الزعبي، 2003) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلـى ضغـوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية فـي الجامعـات الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من المجتمع كاملاً والـذي يشمـل جميـع رؤساء الأقسـام الأكاديمية في الجامعات الرسمية والخاصـة والبالغ عددهم (372) رئيس قسم، وقد تم إعداد استبانتين من خلال الرجوع إلـى الأدب النظـري والدراسـات السابقة ذات العلاقة وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، وهما استبانه (ضغوط العمـل) واستبانه (الدافعية نحو العمل)، وقد استخدمت في معالجة البيانـات إحـصائيـاً المتوسطـات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكـرارات والنـسب المئويـة واختبـار مربع كاي وتحليل الانحدار الخطي. ومن النتائج التـي توصـلت إليهـا الدراسـة:

1- أن متوسط ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسطـاً.
2- أن متوسط الدافعية نحو العمل لدى أفراد عينة الدراسة كان عالياً.
3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha = 0,05$) بيـن ضغـوط العمل ومستوى الدافعية نحو العمل.

دراسة (الجاسر، 2003) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أسباب انخفاض مستوى الدافعية للتدريس لدى معلمات اللغة الانجليزية: أسبابه ومقترحات لعلاجه، وتكـون مجتمع الدراسة من (4000) معلمة للغة الانجليزية في المرحلة المتوسطة في التعليم العام في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض، واشتملت عينة الدراسـة علـى (200) معلمة وتم اختيارهن بطريقة عشوائية، ولجمع البيانات تم إعداد استبانه وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الأساليب التي تتخذها مديرة المدرسة تجاه المعلمات تكون سبباً في انخفـاض مستـوى الدافعيـة للتدريس مثل: عدم مشاركة المعلمة في اتخاذ القرارات. ومـن توصيـات الدراسة

ضرورة تبني مفهوم للإشراف التربوي والتخلي عن الأساليب التقليدية في توجيه المعلمات التي من شأنها التركيز على الجوانب السلبية، مما يؤدي إلى شعور المعلمة بالإحباط وعدم الأهمية وبالتالي انخفاض مستوى الدافعية لديها للتدريس.

دراسة(العمرو، 2000) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دافعية العمل لدى الموظفين في القطاع الحكومي ومقارنته بدافعية الموظفين في القطاعات الخاصة والمؤسسات الحكومية في الكويت، إضافة إلى التعرف على أثر متغيرات كل من الجنس وسنوات الخبرة والمسميات الوظيفية وطبيعة المهنة على دافعية الموظف نحو العمل. واستخدمت الدراسة (2600) موظفاً عينةً للدراسة، ولقد بينت نتائج الدراسة بأن دافعية الموظفين كانت متوسطة المستوى بغض النظر عن قطاعاتهم الوظيفية، وقد تفوق الموظفون في القطاع الخاص عن الموظفين في القطاع العام في مستوى الدافعية، في الوقت الذي توسطت المؤسسات الحكومية بين القطاع الخاص والحكومي. وأظهرت الدراسة بأن مستوى الدافعية لدى الذكور أعلى منها لدى الإناث في حين لم تظهر أي فروق دالة بين الموظفين الإداريين والفنيين، كما بينت الدراسة أن دافعية الموظفين ترتفع مع زيادة سنوات الخبرة وكذلك مع ارتفاع المرتب والمسميات الوظيفية.

دراسة (القدومي، 2000) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة السمات الشخصية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن بكل من دافعية معلميهم ومستوى الضبط المدرسي في مدارسهم. واشتملت عينة الدراسة على (85) مديراً ومديرة و(342) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الحكومية والخاصة في منطقة عمان الأولى. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين واختبارات (ت) وقد توصلت الدراسة النتائج التالية:

1- أن السمات الغالبة عند مديري المدارس مرتبةً حسب وجودها من وجهة نظر المعلمين كالتالي: (سمة المسئولية، سمة السيطرة، سمة الاتزان الانفعالي، سمة الاجتماعية).

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بـين متوسـطات الدافعيـة لـدى المعلميـن (ذكور) تُعزى لسمات المديرين الشخصية.

3- وجود تفاعل ذي دلالة إحصائية بين متوسطات الجنس والخبرة والدافعيـة لـدى المعلمين.

4- وجود تفاعل ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المؤهل والخبـرة والجنـس فـي الدافعية لدى المعلمين.

5- عدم وجود تفاعل ذي دلالة إحصائية بين متوسطات الجنس والمؤهـل فـي الدافعية لدى المعلمين.

6- عدم وجود تفاعل ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المؤهـل والخبـرة فـي الدافعية لدى المعلمين.

دراسة(شقير، 1999) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلـى إدراك المعلميـن للأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس وبيان علاقة كل من الجنس والمؤهـل العلمي والخبرة العملية للمعلمين باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس ونحو النمط القيادي السائد في مدارسهم. واشتملت عينة الدراسة على (211) معلماً ومعلمة، وأظهـرت الدراسة النتائج التالية:

1- أن أكثر الأنماط القيادية انتشاراً بين أوسـاط المديريـن هـو النمـط القيـادي الديمقراطي يليه الديكتاتوري ثم النمط التسيبي.

2- يحمل معلمو المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم اتجاهات متوسطة نحو مهنة التدريس، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجاباتهم على مقياس الاتجاه نحـو مهنـة التدريس (3.65).

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستـوى الدلالـة ($\alpha \leq 0,05$) بيـن متوسطات استجابات المعلمين على مقيـاس النمـط القيادي تُعزى إلى متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية للمعلم).

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستـوى الدلالـ ـة ($\alpha \leq 0,05$) بيـن متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات على مقياس الاتجـاه تُعـزى إلـى (الخبرة العملية والمؤهل العلمي للمعلم).

5- وجود فـروق ذات دلالة إحصائيـة علـى مستـوى الدلالـة ($\alpha \leq 0,05$) بيـن متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات على مقيـاس الاتجـاه نحـو مهنـة التدريس ولصالح المعلمات.

6- هناك علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي لمديري المدارس وبـين الاتجاه نحو مهنة التدريس وعلاقة عكسية بين كل من النمـ ـط القيـ ـادي الديكتاتـوري والتسيبي لمديري المدارس وبـين الاتجاهـات نحـو مهنـة التدريس.

2- الدراسات الأجنبية:

دراسة توماس (Thomas, 2004) هدفت هذه الدراسة إلـى فحـص مهنـة التدريس في ضوء نظرية الدافعية المسماة بنظرية التوقـع، وقيـاس أداء المعلمين بالنسبة لنظرية الدافعية وقد بلغ عدد عينة الدراسة (100) معلم، واستخدم الباحـث المقابلة كأداة لدراسته، وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1- إن بذل الجهد ًيؤدي إلى التدريس بطريقـة أفضـل.

2- عدم وجود مكافآت جوهرية للمعلمين لتحسين أدائهم.

3- إن الأداء الجيد للمعلم يؤدي إلى الفوز باحترام التلاميذ والزمـلاء للمعلـم وهذا يعد حافزاً جيداً.

4- لكي يقوم نظام التحفيز بالغرض الذي وضِـع من أجله لا بـد أن يكـ ـون نظامـاً عادلاً، بحيث يجب أن يرى المجدون أنهم يحصلون علـى مزايـ ـا أفضـل من غير المجدين.

5- لا بـد مـن توفيـر بيئـة عمـل ملائمـة ومكاتـب جيـدة للمعلميـن.

6- أن تكون المهنة ذات مردود مادي جيد بحيث يحتـاج المعلمـون إلـى أن يعامـلوا مثل باقي المهنيين في المجتمع.

7- وجود مساعدين للمعلم للقيـام بالأعمـ ـال المكتبيـ ـة حتـ ـى يركـ ـز المعلمـ ـون علـ ـى الجوانب الأكثر أهمية.

دراسة باترك (Batrick, 2002) هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة الدوافع الحالية الحالية للمعلمين المبتدئين والمعلمين ذوي الخبرة الذين لديهم تجربة وتدريب جيدان، والهدف من تلك المقارنة للدوافع هو اكتشاف عناصر ومكونات الدوافع التي تـؤدي إلى الاحتفاظ بالمعلمين الجامعيين من ذوي الخبرة. وقد تكونت عينة الدراسـة مـن (1027) معلماً جامايكياً، منهم (821) من المعلمين المبتدئين و(206) من المعلمين الذين لديهم أكثر من ثلاث سنوات من الخبرة في مجال التدريس. وقد تم استخـدام استبانه مكونة من ثلاثة عشر بنداً لقياس دوافع المتدربين من المعلمين في جامايكا. ومن نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1- إن عدد الذين يتركون مهنة التدريس في الولايات المتحدة الأمريكية يـصـل إلـى50% من المعلمين في خلال 5 سنوات لأنهم يكتشفون أن مهنة التدريس لم تُلـب رغباتهم وتوقعاتهم.
2- إن عدداً كبيراً من المعلمين الجامايكيين يتركون وظائفهم ويذهبون للعمـل فـي الولايات المتحدة الأمريكية.
3- تختلـف دافعيـة المعلميـن ذوي الخبـرة عـن المعلميـن المبتدئيـن.

دراسة اندرسون (Anderson, 2002) هدفت هذه الدراسـة إلـى بيـان العوامل الأكثر أهمية التي تزيد من دافعيـة المعلمـين وبقـائهم فـي مهنتهـ ـم كمعلميـن. وقـد أُجريت الدراسة على عينة من معلمـي المـدارس الابتدائيـة والمتوسطـة والعليا في منطقة جنوب كارولينا. وبلغ عدد عينة الدراسـة (394) معلماً ومعلمة من سبـع مدارس مختلفة من مدارس منطقة جنـوب كارولينـا. ولتحليل البيانـات استخدمـ ـت أسـاليب الإحـصاء الوصـفي كاختبـار (ت) والارتباطات وتحليل التبايـن الأحـادي، وكانت نتائج الدراسة قد بينـت أهميـة العوامل التالية في مساعدة المعلمين للبقاء في مهنتهم كمعلمين:

1- العمل في المدارس التي لا تتحمل الطلاب الذين يعرقلون عملية التعليم.
2- العمـل في المدارس التي يدعم مديرها المعلمين.

3- العمـل فـي بيئـة نظيفـة وآمنـة ومنظمـة.
4- العمـل في المدارس التي تحتوي صفوفاً منتظمة.

دراسة سانكيز بيركنز (Sanckez-Perkins, 2002) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدراك المعلمين للسلوك القيادي لمدير المدرسة فيمـا إذا كـان مهتماً بالعلاقات أو الاعتبارية وبين الدافعية إلى العمل لـدى معلمـي المـدارس الأساسية في ولاية تكساس Texas وتم استخدام أداتين للدراسة، إحداهما اسـتبانه وصف سلـوك القائد لهالبن (LBDQ) والأخـرى اسـتبانه مينيـسوتا للرضـا الوظيفي. وتشكلت عينـة الدراسة من (311) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من (10) مـدارس، وتـم استخدام وسائل الإحصاء الوصفي لتحليل النتائج مثـل استخدام المتوسطات والتباين ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار. وكانت نتـائج الدراسة كما يلي:

1- توجد علاقة ذات دلالـة إحصائيـة عنـد مستـوى الدلالـة ($\alpha \leq 0{,}05$) بيـن الدوافع الداخليـة والخارجيـة للمعلمين وبيـن السلوك القيـادي المهـتم بالعلاقات والمهتم بتركيب المهمة وكذلك عمر المعلم وخبرته في التعليم.
2- كان النمط المناسب لنموذج الدافعيـة الداخليـة الأمثـل والأكمـل هـو سلـوك القائد المهتم بالعلاقات.
3- كان النمط المناسب لنموذج الدافعية الخارجيـة الأمثـل والأكمـل هـو سلـوك القائد المهتم بالعلاقات.
4- توجد فروق ذات دلالة إحصائيـة بيـن نمـوذج الدافعيـة الداخليـة الأمثـل والاعتبارية وبين نموذج الدافعية الخارجية الأمثل والاعتبارية.

دراسة لوكس (Lucks, 2002) هدفـت هـذه الدراسة إلـى التعرف علـى العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس العامة في مدينـة نيويورك New York وبيـن دافعية المعلمين فـي تلـك المـدارس ولتحديـد إلـى أي مـدى يمكـن للقيـادة التحويلية أن تؤثـر فـي الدافعية، وبشكل أدق اختبر هذا البحث الفرضية القائلة أنـه كلما اتجه القائد نحو القيـادة التحويليـة كلما ازدادت دافعية المعلمين. وقـد تكونـت عينة الدراسة من (1080) معلمـاً. وكانت نتائج الدراسة قد أشارت

أنـه لا يوجـد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلميـن فـي مدارس المدينـة، وبينت النتائج أيضاً أن القائد التحويلي لا يختلـف عـن غيـره الذيـن يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل.

دراسة ايقان (Egan, 2001) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تدفـع المعلمين للعمل في المدارس العامة في شيكاغو Chicago. وقـد استخدمت الدراسة نظرية هيرزبيرج في الدافعية، وتم بناء أداة لبيان أي مـن عوامـل الدافعيـة لـدى هيرزبيرج تساهم في الرضا الوظيفي أو عدم الرضا لـدى معلمـي شيكاغو، وقـد شملت عينة الدراسة (238) معلماً تـم اختيارهم عشوائيـاً مــن (14) مدرسـة. وأظهرت نتائج الدراسة عوامـل للدافعيـة لـدى المعلميـن هـي (الانجاز والتقدير والاعتراف والعمل نفسه والمسئولية والتقدم واحتمالية النمو والتطـور). أما عوامـل عدم الرضا أو عوامل الصحـة كمـا سمـاها هيرزبيـرج فكانــت (الراتــب والعلاقات بين الأفراد والاحترام والعلاقـات مـع الرؤسـاء والسياسـة الإداريـة وظروف العمل والحياة الشخصية والأمن الوظيفي). وأظهـرت النتائـج أيضـاً أن حجم المدرسة هو العامل الديمغرافـي الأهـم فـي تحديـد دافعيــة المعلميــن وكذلـك الجنس والمؤهل العلمي كانـت عوامـل ذات دلالة في تحديــد دافعيــة المعلميـن أما سنوات الخبرة فكانت أقل العوامل دلالة في دافعية المعلمين.

دراسة برونتي (Brunetti, 2001) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى الرضا عن العمل عند معلمي المدارس العليا والدوافع التي يقدمها لهم مدير المدرسـة للبقاء في العمل. واستخدم الباحث أداة مسح بالإضافة إلى المقابلات التي أجراها مـع أفراد عينة الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن معلمي المدارس العليا ذوي الخبرة الطويلة سجلوا مستوى عالياً من الرضا الوظيفي بالرغم من ظروف العمل الصعبة وكانـت عوامل الدافعية لديهم كما يلي:

1- حبهم وولعهم للمواضيع التـي يدرسونهـا.
2- الإثارة التي توفرها لهم الصفوف الدراسية.
3- العمل مع الطـلاب.
4- الاستقلالية في العمل.

دراسة ديفز وويلسون (Davis & Wilson, 2000) هدفت هـذه الدراسـة إلـى معرفة أثر تفويض السلطة من قبل مدير المدرسة علـى دافعيـة المعلميـن ورضـاهم الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة مـن (57) مـديراً ومـديرة و (660) معلمـاً ومعلمـة، واستخدم في الدراسة أداة لقياس سلوك المدير في التفويض، وأداة تايمـون Tymon في قياس الرضا الوظيفي والضغط والدافعية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة هامة بين تفويض السلطة ودافعية المعلمين فكلمـا زاد سـلوك تفويـض السلطـة كلمـا زادت دافعية المعلمين للعمل، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة بين دافعية المعلمين والرضا الوظيفي وضغوط العمل، كما أظهرت النتـائج أن الإدارة الديمقراطية المتمثلة في المشاركة في صنع القرار ترتبط ايجابياً مع الدافعيـة نحو العمل.

دراسة ميدينا (Medina, 2000) هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مـدى تأثير قوة القائد الاجتماعية على دافعية وإبداع المعلمين في المدارس الثانوية والأساسيـة، وشملت عينة الدراسة (132) معلماً تم اختيارهم مـن (18) مدرسـة بالإضافة إلـى مديريهم من منطقة جنوب كارولينا، واستخدم الباحث أداة قـوة القائـد الاجتماعيـة واستبيان الدعم التقني وأداة اتجاهات الأفراد نحو الإبداع واستبيـان الدعم والاستقلال وأداة الدافعية إلى الإبداع. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإبداع لدى المعلمين يخضع لعدة مؤثرات من أهمها الدعم التقني من المدرسة ومستوى دافعية المعلم الشخصيـة حيث أن مستوى الدافعية لدى المعلمين ارتبط بعلاقة ايجابية مباشرة مـع الإبداع لدى المعلمين، وأظهرت النتائج أيضا أن قوة القائد الاجتماعية يمكنها أن تزيـد أو تُعيـق الدافعية للمعلمين والدعم التقني لهم.

التعليق على الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

لقد تناولت الدراسات السابقة العربية المتعلقة بالمناخ التنظيمي واعتباره كمتغيـر مستقل وتم دراسة أثره على التمكين الإداري كما ورد في دراسة (الطراونة، 2009) وأثره أيضا على السلوك الإبداعي كما في دراسة (العطوي، 2008) (حوامدة،2003) (القطاونة، 2000)، وتم أيضا دراسة علاقته في اتخاذ القـرار كمـا فـي دراسـة (الكفاوين، 2005) وعلاقته أيضا في إدارة الصراع في المدارس الثانوية كمـا فـي

دراسة (المومني، 2003)، وأيضا تم التعرف على المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان كما في دراسة (الذيابات، 2002).

أما الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمناخ التنظيمي فقد كان المناخ التنظيمي متغيراً تابعا فيها وأظهرت ما يؤثر فيه من نمط قيادي كما في دراسة مكلنتاير(McIntyre, 2005) ريموينديني (Remondini, 2001) توران (Turan,1998).

التعليق على الدراسات المتعلقة بالدافعية:

لقد تناولت الدراسات السابقة العربية المتعلقة بالدافعية كمتغير تابع وأثر الأنماط القيادية فيها كما في دراسة (الظُفيري، 2006) (مذكر، 2006) (عياصرة، 2003) (القدومي، 2000) (شقير، 1999) ، وتناولت الدراسات أيضا ضغوط العمل وأثرها في الدافعية كما في دراسة (الزعبي، 2003).

أما الدراسات الأجنبية المتعلقة بالدافعية فقد تناولت العوامل التي تؤثر في الدافعية كالخبرة والسلوك القيادي والبيئة كما في دراسة باترك (Batrick, 2002) (Anderson, 2002) سانكيز بيركنز (Sanckez-Perkins, 2002) لوكس(Lucks, 2002) ديفز وويلسون (Davis & Wilson, 2000) ميدينا (Medina, 2000) ايقان (Egan, 2001).

من خلال استعراض الباحث الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي والدافعية يتبين ما يلي:

1- تناولت الدراسات السابقة المناخ التنظيمي في بيئات متعددة وعلى عينات متباينة إلا انه ليس هناك أي دراسة تناولت هذا الموضوع في محافظة الطفيلة مما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها.

2- أكدت الدراسات السابقة على وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والذي قد يقود في غالب الأحيان إلى الدافعية في العمل، ومن هنا تقوم هذه الدراسة بدراسة أثر المناخ التنظيمي على دافعية المعلمين في مجتمع لم يسبق تناوله بالبحث وهو معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة.

في ضوء ما سبق فإن هـذه الدراسة تتفق مع الدراسـات السابقـة بالتأكيد على أهمية المناخ التنظيمي مما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية المنشـودة وزيـادة دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين، بينما تختلف هـذه الدراسـة عـن الـدراسات السابقة من حيث ربط المناخ التنظيمي بالدافعية وجاءت هـذه الدراسـة لسد النقص الحاصل في البحث العلمي، وهذا ما يميز هذه الدراسة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، من حيـث وصـف مجتمـع الدراسـة والعينة المختارة، ووصفاً لأداة الدراسة وكيفية إعدادها وتطويرها وكيفيـة التحقق مـن صدقها وثباتها، كما يبين إجراءات الدراسـة والأسـلوب الإحـصائي المستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية لاستخلاص النتائج.

1.3 منهجية الدراسة:

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استطلاع ميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابـة عن أسئلة الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليـم فـي محافظة الطفيلة، والبالغ عددهم (1886) معلماً ومعلمة يتوزعون على (114) مدرسة حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم للعام الدراسي 2009/2008، والجدول رقم (2) يبين ذلك.

جدول رقم (2)

توزيع مجتمع الدراسة في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة

	ذكور	إناث	المجموع
المعلمون	693	1193	1886
عدد المدارس	36	78	114

3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (378) معلماً ومعلمة بنسبة (25%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية،وبلغ عدد المعلمين (142) معلماً وعدد المعلمات (236) معلمة، وتم توزيع الاستبيانات على جميـع أفـراد العينة، وتـم اسـترجاع

(378) استبانه صالحة للتحليل الإحصائي، والجـدول رقم (3) يبيـن توزيع أفـراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها.

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها

النوع الاجتماعي	ذكر	142	37.56	378
	أنثى	236	62.43	
المؤهل العلمي	دبلوم	66	17.46	378
	بكالوريوس	266	70.37	
	دراسات عليا	46	12.16	
سنوات الخبرة	أقل من 6سنوات	131	34.66	378
	6-10سنوات	111	29.36	
	أكثر من 10سنوات	136	35.97	

4.3 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانه لقياس أثر المناخ التنظيمي على دافعية المعلمين فـي محافظة الطفيلة، وتكونت هذه الاستبانه من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: ويتضمن المتغيرات الديمغرافية الآتيـة: (النـوع الاجتمـاعي، المؤهل العلمي، الخبرة).

الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على فقرات تُـغطي متغيـر الدراسـة المستقل (المناخ التنظيمي) وتم الاسترشاد في بناء فقـرات هـذا المتغير بدراسة كل مـن (المومني، 2003)(الكفاوين، 2005).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء علـى فقرات تُـغطي متغير الدراسـة التابع (الدافعية) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هـذا المتغيـر بمقياس (عياصرة، 2003) (مذكر، 2006) وتـم تصنيـف الإجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وحددت بخمـس إجابـات هـي: (تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحيانا، تنطبق نـادراً، لا تنطبق مطلقاً)، وأُعطيت الإجابات أرقاماً من (1-5) بحيث يدل الرقم (5) علـى

(تنطبق دائماً) والرقم (4) على (تنطبق غالباً) والرقم (3) علـى (تنطبـق أحيانـا) والرقم (2) على (تنطبق نادراً) والرقم (1) علـى (لا تنطبق مطلقاً).

وتم اعتماد المحك التالي للحكم على درجة تـصور الفقـرة مـن (3,66 – 5) فيكون متوسط التصورات مرتفعاً، أمـا إذا كانـت قيمـة المتوسـط الحـسابـي تتراوح بيـن (2,33 - 3,66) فإن مستوى التصورات متوسـط، أمـا إذا كـان قيمـة المتوسـط الحسابي أقل من (2,33) فيكون مستوى التـصورات منخفـضاً. والجـدول رقـم (4) يبيـن توزيع متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها:

جدول رقم (4)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

تسلسل الفقرات	المجال
1- 29	أبعاد المناخ التنظيمي
1-7	علاقة المدير بالمعلمين
8-13	علاقة المعلمين بالطلبة
14-18	اتخاذ القرارات
19-24	التطور المهني
25-29	الروح المعنوية
1-20	الدافعية

5.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانه على (18) محكماً من أساتذة هيئة التدريس في الجامعات الأردنية التاليـة: (مؤتة، الأردنية، الطفيلة)، كما هو موضح في الملحق (ج) وذلك للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانه، وطُلِب منهـم تنقيـح ومراجعـة فقـرات الاستبانه من حيث مدى وضوح الفقرات ومناسبـة الفقرات لكـل بعـد، ومـدى انتمائها للبعد الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي مـن الفقرات التي يـرون أنهـا لا تُحقق الهدف من الاستبانه، حيث جمعت الاستبيانات مـن المحكمـين بعـد ذلـك، وتمـت إعادة صياغتها وفق ما اتفق عليـه (80%) مـن المحكمـين، حيـث استقـرت غالبية آرائهم على تعديل بعض العبارات أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسـب البيئة التربوية، حتى أصبح المقياس في صورته النهائية.

6.3 ثبات الأداة:

تـم توزيـع الاستبانه على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلـغ عددهم (30) معلمـاً ومعلمة، وتم استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكـل متغيـر بجميـع مجالاته ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (5) الآتي:

جدول رقم(5)

قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) وبجميع المجالات

المتغير	رقم الفقرة في الاستبانة	المجال	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
المناخ التنظيمي	**1-29**	**الكلي**	**.93**
	1-7	علاقة المدير بالمعلمين	.87
	8-13	علاقة المعلمين بالطلبة	.79
	14-18	اتخاذ القرارات	.74
	19-24	التطور المهني	.74
	25-29	الروح المعنوية	.69
الدافعية	**1-20**	**الكلي**	**.84**

يتبين من خلال الجدول رقم (5) أن معاملات الثبـات لجميـع متغيـرات ومجالات الدراسة مرتفعة وهي معاملات ثبات عالي لتحقيق أغراض الدراسة.

7.3 متغيرات الدراسة:

1- المتغيرات الديمغرافية وهي:

أ- النوع الاجتماعي: وله نوعان:

1- ذكر   2- أنثى

ب- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات:

1- أقل من بكالوريس   2- بكالوريس   3- دراسات عليا

ج- الخبرة: ولها ثلاثة مستويات:

1- (أقل من 6 سنوات)   2- (6-10 سنوات)   3-(أكثر من 10 سنوات)

2- **المتغير المستقل:** وهو مجالات المناخ التنظيمي ويتمثل في المتغيرات التاليـة: (علاقة المدير بالمعلميـن، علاقة المعلمين بالطلبـة، اتخاذ القرارات، التطـور المهني، الروح المعنوية).

3- **المتغير التابع:** وهو دافعية المعلمين نحو مهنة التعليم.

8.3 إجراءات الدراسة:

1. تصميم أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها كما هو موضح ص53-54.
2. تم الحصول على إذن بتسهيل مهمة الباحث بكتاب موجه من جامعة مؤتـة إلى وزارة التربية والتعليم ومن الوزارة إلى مديرية التربيـة والتعلـيم فـي محافظة الطفيلة.
3. تم توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة والبـالغ عـددهم (378) معلمـا ومعلمة في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة.
4. تم جمع الاستبيانات والحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.
5. تم تفريغ استجابات أفراد عينة الدراسة وإجـراء المعالجـات الإحـصائية المناسبة لها.

9.3 المعالجة الإحصائية:

السؤال الأول والثاني:تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

السؤال الثالث والرابع: تم استخدام تحليل التباين الأحـادي المتعـدد (MANOVA) واختبار شفيه للمتغيرات الدالة إحصائياً.

السؤال الخامس: تـم استخـدام معامل الارتباط بيرسون(Pearson Correlations) لاختبار العلاقة الارتباطية بين مجالات المناخ التنظيمي والدافعية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما المناخ التنظيمي السائد في المدارس في محافظة الطفيلة من وجهة نظر معلميها؟

وللإجابة على هذا السؤال أولاً تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات المناخ التنظيمي والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المناخ التنظيمي مرتبةً ترتيباً تنازلياً

تسلسل الفقرات	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
1-7	مجال علاقة المدير بالمعلمين	4.26	.69	مرتفع
19-24	مجال التطور المهني	4.21	.65	مرتفع
8-13	مجال علاقة المعلمين بالطلبة	4.19	.55	مرتفع
14-18	مجال اتخاذ القرارات	4.12	.76	مرتفع
25-29	مجال الروح المعنوية	4.12	.70	مرتفع
1-29	مجالات المناخ التنظيمي (الكلي)	4.19	.55	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لتصورات معلمي ومعلمات مدارس محافظة الطفيلة لمجالات المناخ التنظيمي (علاقة المدير بالمعلمين، علاقة المعلمين بالطلبة، اتخاذ القرارات، التطور المهني، الروح المعنوية) جاءت بدرجة

مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري (.55)، وقد احتل مجال علاقة المدير بالمعلمين المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، ويلي ذلك مجال التطور المهني بمتوسط حسابي (4.21)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال علاقة المعلمين بالطلبة بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وجاء في المرتبة الرابعة مجال اتخاذ لقرارات بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال الروح المعنوية بمتوسط حسابي بلغ (4.12).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة على كل مجال لأداء أفراد عينة الدراسة والجداول (7-8-9-10-11) التالية تُبين نتائج ذلك.

1.علاقة المدير بالمعلمين:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال علاقة المدير بالمعلمين

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	المستوى حسب المتوسط
7-	يسمح المدير للمعلمين بحرية الاتصال معه مباشرة	4.59	.74	1	مرتفع
5-	يقوم المدير بوضع تعليمات واضحة للمعلمين بخصوص سير العمل في المدرسة	4.43	.82	2	مرتفع
4-	يشجع المدير المعلمين على العمل بروح الفريق	4.36	.91	3	مرتفع
6-	يحفز المدير المعلمين على التمييز وإتقان العمل	4.23	1.00	4	مرتفع
2-	يوفر المدير التسهيلات اللازمة للمعلمين لتحسين العملية التعليمية	4.22	.88	5	مرتفع
3-	يأخذ المدير بآراء المعلمين واقتراحاتهم	4.07	.92	6	مرتفع
1-	يساعد المدير المعلمين في حل مشكلاتهم داخل وخارج المدرسة	3.96	.99	7	مرتفع
(1-7)	مجال علاقة المدير بالمعلمين (الكلي)	4.26	.69		مرتفع

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لتصورات المعلمين والمعلمات في محافظة الطفيلة لعلاقة المدير بالمعلمين كمجال من مجالات المناخ التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط بلغ (4.26) وانحراف معياري (.69)، وقد احتلت الفقرة رقم (7) (يسمح المدير للمعلمين بحرية الاتصال معه مباشـرة) المرتبـة الأولـى بمتوسط حسابي بلغ (4.59) وانحراف معياري(.74) في حين جاءت الفقرة رقـم (1) (يساعد المدير المعلمين في حل مشكلاتهم داخل وخارج المدرسة) في المرتبـة الأخيرة بين فقـرات هـذا المجـال بمتوسـط حـسابي بلـغ **(**3.96**)** وانحـراف معياري**(**.99**)**. من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هـذا المجـال (علاقة المدير بالمعلمين) يظهر أن المناخ التنظيمي السائد في مـدارس محافظـة الطفيلة من وجهة نظر معلميها هو المناخ المفتوح والذي يتميز فيه العاملون بـروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم بينهم وبطيب العلاقة بـين المـدير والمعلمـين.

2.علاقة المعلمين بالطلبة:جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال علاقة المعلمين بالطلبة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	المستوى حسب المتوسط
8-	**يعتبر المعلم الطلبة محور العملية التعليمية**	**4.62**	**.62**	**1**	**مرتفع**
9-	**يشجع المعلم الطلبة على العمل بروح الفريق**	**4.59**	**.67**	**2**	**مرتفع**
11-	**يستخدم المعلم أساليب التعزيز المناسبة**	**4.40**	**.67**	**3**	**مرتفع**
10-	**يحدد المعلم الخبرات السابقة للطلبة**	**4.18**	**.79**	**4**	**مرتفع**
13-	**يحاول المعلم التعرف على أوضاع الطلبة الاجتماعية والاقتصادية**	**3.90**	**.94**	**5**	**مرتفع**
12-	**يشارك المعلم الطلبة في مناسباتهم الاجتماعية**	**3.46**	**1.09**	**6**	**متوسط**
(8-13)	**مجال علاقة المعلمين بالطلبة (الكلي)**	**4.19**	**.55**		**مرتفع**

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لتصـورات معلمي ومعلمات مدارس محافظة الطفيلة لعلاقة المعلمين بالطلبة كمجال من مجالات المناخ التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري (.55)، وقد احتلّت

الفقرة رقم (8) (يعتبر المعلم الطلبة محور العملية التعليمية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.62)وانحراف معياري(.62) في حيـن جـاءت الفقـرة رقـم (12) (يشارك المعلم الطلبة في مناسباتهم الاجتماعية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابـي بلغ (3.46)وانحراف معياري(1.09) .

3. اتخاذ القرارات:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اتخاذ القرارات

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	المستوى حسب المتوسط
15-	يحرص المدير على أن تكون القرارات واضحة وفعالة	4,30	.79	1	مرتفع
18-	يتعامل المدير بروح القانون وليس بنصه	4,19	.94	2	مرتفع
16-	يقوم المدير باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب	4,12	.89	3	مرتفع
14-	يتعاون المدير مع المعلمين في صناعة القرارات	4,03	.93	4	مرتفع
17-	يُفوض المدير المعلمين بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات في نطاق عملهم	3,96	1,02	5	مرتفع
(14-18)	مجال اتخاذ القرارات (الكلي)	4,12	.76		مرتفع

يتبين من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لتصـورات معلمـي ومعلمـات مدارس محافظة الطفيلة لاتخاذ القرارات كمجال من مجالات المنـاخ التنظيمـي جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (.76) وقد احتلت الفقرة (15) (يحرص المدير على أن تكـون القرارات واضحة وفعالة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري(.79) فـي حيـن جاءت الفقرة رقم (17) (يفوض المديـر المعلميـن بعـض الصلاحيـات فـي اتخاذ القـرارات في نطاق عملهم) فـي المرتبـة الأخيـرة بيـن فقـرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري(1,02).

4- التطور المهني:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التطور المهني

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	المستوى حسب المتوسط
22-	يشجع المدير المعلمين على حضور الدورات التدريبية لإكسابهم مهارات جديدة	4.44	.73	1	مرتفع
23-	يهتم المدير بتطوير أداء المعلمين الجدد	4.38	.82	2	مرتفع
24-	يستفيد المعلم من الخبرة التعليمية للمعلمين في المدرسة	4.20	.88	3	مرتفع
20-	يهتم المعلم بالتجديدات التربوية	4.15	.84	4	مرتفع
21-	يوطد المدير العلاقة بين المعلم والمشرف	4.11	.94	5	مرتفع
19 -	يرصد المدير حاجات المعلمين لتحسين مستوى أدائهم	3.99	1.03	6	مرتفع
(19-24)	مجال التطور المهني (الكلي)	4.21	.65		مرتفع

يتبين من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لتصـورات معلمـي ومعلمـات مدارس محافظة الطفيلة للتطور المهني كمجال من مجالات المناخ التنظيمي جـاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري (.65) وقد احتلت الفقـرة رقم (22) (يشجع المدير المعلمين على حضـور الدورات التدريبيـة لإكـسابهـم مهارات جديدة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وانحراف معياري(.73)، في حين جاءت الفقرة رقم (19) (يرصد المدير حاجات المعلمين لتحسين مـستوى أدائهم) فـي المرتبـة الأخيرة بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلـغ (3.99) وانحراف معياري (1.03).

5- الروح المعنوية:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الروح المعنوية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	المستوى حسب المتوسط
28-	يمتلك المعلم مقدرة عالية في توصيل المعلومات للطلبة	4.42	.65	1	مرتفع
29-	يقوم المعلم بما يكلفه المدير برحابة صدر	4.37	.86	2	مرتفع
26-	يؤدي المعلم عمله دائماً بروح معنوية عالية	4.21	.95	3	مرتفع
27-	يشارك المعلم في حل المشكلات داخل وخارج المدرسة	3.87	.92	4	مرتفع
25-	يفتخر المعلم بمهنته عندما يدور الحديث عن المهن الأخرى	3.72	1,33	5	مرتفع
(25-29)	مجال الروح المعنوية(الكلي)	4.12	.70		مرتفع

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لتصورات معلمي ومعلمات مدارس محافظة الطفيلة للروح المعنوية كمجال من مجالات المناخ التنظيمي جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (.70)، وقد احتلت الفقرة رقم (28) (يمتلك المعلم مقدرة عالية في توصيل المعلومات للطلبة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وانحراف معياري (.65) في حين جاءت الفقرة رقم (25) (يفتخر المعلم بمهنته عندما يدور الحديث عن المهن الأخرى) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري (1,33).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة دافعية المعلمين في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدافعية لأداء أفراد عينة الدراسة والجدول رقم (12) يبين نتائج ذلك.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدافعية

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة	المستوى حسب المتوسط
4-	لدي التزام أخلاقي لمهنة التعليم	4.65	.65	1	مرتفع
16-	احضر اجتماعات المدرسة دائماً	4.65	.65	2	مرتفع
20-	اشعر بتقديري لذاتي عندما أؤدي عملي بإتقان	4.63	.72	3	مرتفع
1-	التزم بالدوام الرسمي عند الحضور والمغادرة	4.58	.62	4	مرتفع
2-	احرص على عدم التغيب عن العمل	4.55	.62	5	مرتفع
3-	اذهب إلى الحصة دون تأخير	4.52	.64	6	مرتفع
7-	أُطبق الأنظمة المدرسية	4.51	.65	7	مرتفع
18-	اخطط لعملي باستمرار	4.49	.71	8	مرتفع
14-	احرص على تحقيق أهدافي	4,48	.67	9	مرتفع
15-	أُركز على التغذية الراجعة	4.48	.65	10	مرتفع
8-	أشعر بالسرور وأنا أساعد زملائي المعلمين في حل مشكلاتهم	4.46	.72	11	مرتفع
6-	أقوم بمتابعة واجبات الطلبة باستمرار	4.44	.73	12	مرتفع
13-	أُوفر بيئة صفية تلبي حاجات الطلبة	4.42	.72	13	مرتفع
17-	أُشارك المعلمين بطرح أفكار تخدم العملية التعليمية	4.33	.75	14	مرتفع
11-	أُحاول دائماً تطوير أساليبي التدريسية	4.30	.73	15	مرتفع
12-	استمع إلى هموم الطلبة واحتياجاتهم	4.15	.84	16	مرتفع
6-	أشارك في النشاطات المدرسية	4.15	.86	17	مرتفع
19-	اشعر بالانتماء لمهنة التعليم	4.09	1.18	18	مرتفع
5-	يزداد تعلقي بمهنتي بازدياد خبرتي فيها	4.01	1.14	19	مرتفع
10-	أشجع الطلبة على اختيار مهنة التعليم	3.38	1.31	20	متوسط
(1-20)	مجال الدافعية (الكلي)	4.36	.48		مرتفع

يتبين من الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لدافعية معلمي ومعلمات مدارس محافظة الطفيلة نحو مهنة التعليم جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للدافعية (4.36) وانحراف معياري (.48)، وقد احتلّت الفقرة رقم (4) (لدي التزام أخلاقي لمهنة التعليم) والفقرة رقم (16) (أحضر اجتماعات المدرسة دائماً)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.65) وانحراف معياري (.65) في حين جاءت الفقرة رقم (10) (أُشجع الطلبة على اختيار مهنة التعليم) في المرتبة الأخيرة وبتقدير متوسط بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (3.36)وانحراف معياري (1.31) أما باقي الفقرات فتقديرها مرتفع بمتوسطات حسابية مختلفة، ولم يوجد أي فقرة كان تقديرها منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0،05$) في وصف المناخ التنظيمي في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين تعزى لـ(النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

للإجابة على هذا السؤال تم دراسة اثر كل متغير لوحده على المناخ التنظيمي على النحو الآتي:

بالنسبة للنوع الاجتماعي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة على المناخ التنظيمي لمستويي النوع الاجتماعي، والجدول رقم (13) يبين نتائج ذلك.

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة على المناخ التنظيمي لمستويي النوع الاجتماعي

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
علاقة المدير بالمعلمين	ذكر	4.18	.65
	أنثى	4.32	.71
	الكل	4.26	.69
علاقة المعلمين بالطلبة	ذكر	4.05	.59
	أنثى	4.28	.51
	الكل	4.19	.55
اتخاذ القرارات	ذكر	4.02	.75
	أنثى	4.18	.76
	الكل	4.12	.76
التطور المهني	ذ كر	4.04	.74
	أنثى	4.32	.57
	الكل	4.21	.65
الروح المعنوية	ذكر	3.89	.81
	أنثى	4.26	.59
	الكل	4.12	.70
الكلي	ذكر	4.04	.58
	أنثى	4.28	.50
	الكل	4.19	.54

يتبين من الجدول رقم (13) وجود فروق ظاهريـة فـي قيـم الأوسـاط الحسابية ولمعرفة إذا ما كانت الفروق دالة إحصائياً تـم إجراء تحليـل التبايـن الأحـادي المتعدد لأثر النوع الاجتماعي على المناخ التنظيمي، والجدول رقـم (14) يبين نتائج ذلك.

جدول رقم (14)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر النوع الاجتماعي على المناخ التنظيمي

	المتغير التابع	مصدر التباين	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	علاقة المدير بالمعلمين	1.832	1	1.832	3.808	.052
	علاقة المعلمين بالطلبة	4.978	1	4.978	16.699	000
	اتخاذ القرارات	2.301	1	2.301	3.973	.047
	التطور المهني	6.882	1	6.882	16.795	.000
	الروح المعنوية	12.213	1	12.213	25.915	.000
	الكلي	4.819	1	4.819	16.850	.000
الخطأ	علاقة المدير بالمعلمين	180.929	376	.481		
	علاقة المعلمين بالطلبة	112.085	376	.298		
	اتخاذ القرارات	217.705	376	.579		
	التطور المهني	154.063	376	.410		
	الروح المعنوية	177.202	376	.471		
	الكلي	107.529	376	.286		
المجموع	علاقة المدير بالمعلمين	182.762	377			
	علاقة المعلمين بالطلبة	117.063	377			
	اتخاذ القرارات	220.006	377			
	التطور المهني	160.945	377			
	الروح المعنوية	189.415	377			
	الكلي	112.347	377			

يتبين من الجدول رقم(14) وجود فروق دالة إحصائيا في المناخ التنظيمي تُعزى للنوع

الاجتماعي على جميع المجالات ما عدا مجال علاقة المدير بالمعلمين ولصالح المعلمات.

بالنسبة للمؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد الدراسة على المناخ التنظيمي لمستويات المؤهل العلمي، والجدول رقم (15) يبيـن نتائج ذلك.

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد الدراسة على المناخ التنظيمي لمستويات المؤهل العلمي

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
علاقة المدير بالمعلمين	أقل من بكالوريوس	4.24	.79
	بكالوريوس	4.27	.66
	دراسات عليا	4.26	.72
	الكل	4.26	.69
علاقة المعلمين بالطلبة	أقل من بكالوريوس	4.24	.58
	بكالوريوس	4.17	.55
	دراسات عليا	4.28	.54
	الكل	4.19	.55
اتخاذ القرارات	أقل من بكالوريوس	3.98	.91
	بكالوريوس	4.16	.70
	دراسات عليا	4.09	.85
	الكل	4.12	.76
التطور المهني	أقل من بكالوريوس	4.19	.76
	بكالوريوس	4.22	.62
	دراسات عليا	4.21	.63
	الكل	4.21	.65
الروح المعنوية	أقل من بكالوريوس	4.28	.64
	بكالوريوس	4.06	.69
	دراسات عليا	4.24	.81
	الكل	4.12	.70
الكلي	أقل من بكالوريوس	4.19	.60
	بكالوريوس	4.18	.52
	دراسات عليا	4.22	.59
	الكلي	4.19	.54

يتبين من الجدول رقم (15) وجود فروق ظاهرية في قيم الأوساط الحسابية، ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المؤهل العلمي على المناخ التنظيمي، والجدول رقم (16) يبين نتائج ذلك.

جدول رقم (16)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المؤهل العلمي على المناخ التنظيمي

المصدر وقيمة Wilks Lambda	المتغير التابع	مصدر التباين	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	علاقة المدير بالمعلمين	.070	2	.035	.074	.929
.944	علاقة المعلمين بالطلبة	.627	2	.313	1.009	.366
	اتخاذ القرارات	1.715	2	.857	1.473	.231
	التطور المهني	.045	2	.022	.053	.948
	الروح المعنوية	3.463	2	1.731	2.492	.031
	الكلي	.050	2	.025	.085	.919
الخطأ	علاقة المدير بالمعلمين	182.690	375	.487		
	علاقة المعلمين بالطلبة	116.437	375	.310		
	اتخاذ القرارات	218.291	375	.582		
	التطور المهني	160.899	375	.429		
	الروح المعنوية	185.952	375	.496		
	الكلي	112.297	375	.299		
المجموع	علاقة المدير بالمعلمين	182.762	377			
	علاقة المعلمين بالطلبة	117.063	377			
	اتخاذ القرارات	220.006	377			
	التطور المهني	160.945	377			
	الروح المعنوية	189.415	377			
	الكلي	112.347	377			

يتبين من الجدول رقم (16) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في المناخ التنظيمي تُعزى للمؤهل العلمي ما عدا مجال الروح المعنوية.

بالنسبة للخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفـراد الدراسـة على المناخ التنظيمي لمستويات الخبرة، والجدول رقم (17) يبين نتائج ذلك.

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد الدراسة على المناخ التنظيمي لمستويات الخبرة

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
علاقة المدير بالمعلمين	أقل من 6 سنوات	4.23	.61
	6-10 سنوات	4.26	.77
	أكثر من 10 سنوات	4.30	.70
	الكل	4.26	.69
علاقة المعلمين بالطلبة	أقل من 6 سنوات	4.06	.53
	6-10 سنوات	4.26	.51
	أكثر من 10 سنوات	4.27	.58
	الكل	4.19	.55
اتخاذ القرارات	أقل من 6 سنوات	4.09	.63
	6-10 سنوات	4.20	.77
	أكثر من 10 سنوات	4.08	.86
	الكل	4.12	.76
التطور المهني	أقل من 6 سنوات	4.23	.62
	6-10 سنوات	4.23	.63
	أكثر من 10 سنوات	4.19	.69
	الكل	4.21	.65
الروح المعنوية	أقل من 6 سنوات	3.99	.72
	6-10 سنوات	4.11	.67
	أكثر من 10 سنوات	4.24	.70
	الكل	4.12	.70
الكلي	أقل من 6 سنوات	4.13	.50
	6-10 سنوات	4.22	.53
	أكثر من 10 سنوات	4.22	.59
	الكلي	4.19	.54

يتبـن من الجدول رقم (17) وجود فروق ظاهرية في قيم الأوسـاط الحسابيـة، ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة على المناخ التنظيمي والجدول رقم (18) يبين نتائج ذلك.

جدول رقم (18)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة على المناخ التنظيمي

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة	علاقة المدير بالمعلمين	.313	2	.157	.322	.725
.	علاقة المعلمين بالطلبة	3.646	2	1.823	6.028	.003
	اتخاذ القرارات	.956	2	.478	.819	.442
	التطور المهني	.147	2	.073	.171	.843
	الروح المعنوية	4.226	2	2.113	4.279	.015
	الكلي	.696	2	.348	1.169	.312
الخطأ	علاقة المدير بالمعلمين	182.449	375	.487		
	علاقة المعلمين بالطلبة	113.417	375	.302		
	اتخاذ القرارات	219.050	375	.584		
	التطور المهني	160.798	375	.429		
	الروح المعنوية	185.189	375	.494		
	الكلي	111.651	375	.298		
المجموع	علاقة المدير بالمعلمين	182.762	377			
	علاقة المعلمين بالطلبة	117.063	377			
	اتخاذ القرارات	220.006	377			
	التطور المهني	160.945	377			
	الروح المعنوية	189.415	377			
	الكلي	112.347	377			

يتبين من الجدول رقم (18) وجود فروق دالة إحصائياً في المناخ التنظيمي على مجالي (علاقة المعلمين بالطلبة والروح المعنوية) تُعزى للخبرة ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم عمل مقارنات بعدية بطريقة شيفيه والجدول رقم (19) يبين نتـائج ذلك.

جدول رقم (19)

نتائج مقارنات شيفيه

الخبرة1	الخبرة2	علاقة المعلمين بالطلبة		الـروح المعنويـة	
		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
أقل من 6 سنوات	6- 10 سنوات	-.20(*)	.018	-.12	.405
	أكثر من 10 سنوات	-.20(*)	.008	-.25(*)	.015
6- 10 سنوات	أقل من 6 سنوات	.20 (*)	.018	.12	.405
	أكثر من 10 سنوات	.07	.994	-.12	.355
أكثر من 10 سنوات	أقل من 6 سنوات	.20 (*)	.008	.25 (*)	.015
	6- 10 سنوات	.07	.994	.12	.355

يتبين من الجدول رقم (19) أن الفروق كانت بين ذوي الخبـرة (أقـل مـن 6 سنوات) مـن جهة، وبين ذوي الخبرة من (6-10) سنوات، وبين بين ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات**)** من جهـة أُخـرى لبعـد (علاقـة المعلمـين بالطلبـة) ولصالـح ذوي الخبـرة الأعلـى، وبالنسبـة إلـى بعـد (الروح المعنوية) فكانت الفروق بين ذوي الخبرة (أقل من 6 سنوات **)** وذوي الخبـرة مـن(أكثر مـن 10 سنوات) ولصالح ذوي الخبرة الأعلى.

الإجابة عن السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0،05$) في دافعية المعلمين في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات:(النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة)؟

للإجابة على هذا السؤال تم دراسة اثر كل متغير لوحده على دافعية المعلمين على النحو الآتي:

بالنسبة للنوع الاجتماعي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد الدراسة على الدافعية لمستويي النوع الاجتماعي، وتم استخدام اختبار (ت) والجدول رقم (20) يبين نتائج ذلك.

جدول رقم (20)

نتائج اختبار (ت) لأثر النوع الاجتماعي على الدافعية

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	4.16	.57	-6.70	376	0.00
أنثى	4.49	.38			

يتبين من الجدول رقم (20) وجود فروق دالة إحصائياً في الدافعية للمعلمين تُعزى للنوع الاجتماعي ولصالح المعلمات.

بالنسبة للمؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفـراد الدراسـة علـى الدافعية للمعلمين لمستويات المؤهل العلمي، والجدول رقم (21) يبين نتائج ذلك.

جدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد الدراسة على الدافعية للمعلمين لمستويات المؤهل العلمي

المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من بكالوريوس	4.44	.51
بكالوريوس	4.33	.47
دراسات عليا	4.43	.52
الكل	4.36	.48

يتبين من الجدول رقم (21) وجود فروق ظاهرية في قيم الأوسـاط الحسابيـة، ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً تم إجراء تحليل التبايـن الأحـادي لأثـر المؤهل العلمي على الدافعية للمعلمين، والجدول رقم (22) يبين نتائج ذلك.

جدول رقم (22)

تحليل التبايـن الأحـادي لأثـر المؤهل العلمي على الدافعية للمعلمين

المصدر	مصدر التباين	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل	.831	2	.415	1.746	.176
الخطأ	89.224	375	.238		
المجموع	90.055	377			

يتبين من الجدول رقم (22) عدم وجود فروق دالة إحصائيـاً لدافعيـة المعلميـن تُعزى للمؤهل العلمي.

بالنسبة للخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفـراد الدراسـة علـى الدافعية تِبعاً لمستويات الخبرة، والجدول رقم (23) يبين نتائج ذلك.

جدول رقم (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد الدراسة على الدافعية تبعاً لمستويات الخبرة

المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 6 سنوات	**4.30**	**.52**
6- 10 سنوات	**4.36**	**.41**
أكثر من 10 سنوات	**4.42**	**.50**
الكل	**4.36**	**.48**

يتبين من الجدول رقم (23) وجود فروق ظاهرية في قيـم الأوسـاط الحسابيـة، ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً تم إجراء تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على الدافعية للمعلمين، والجدول رقم (24) يبين نتائج ذلك.

جدول رقم (24)

تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على الدافعية للمعلمين

المصدر	مصدر التباين	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة	**.974**	**2**	**.487**	**2,050**	**.130**
الخطأ	**89.081**	**375**	**.238**		
المجموع	**90.055**	**377**			

يتبين من الجدول رقم (24) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في الدافعية للمعلمين تُعزى للخبرة.

الإجابة عن السؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ودافعية المعلمين في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون لأداء أفراد عينة الدراسة بين كل بعد للمناخ التنظيمي والدافعية، والجدول رقم (25) يبين نتائج ذلك.

جدول رقم (25)

معاملات ارتباط مجالات المناخ التنظيمي مع دافعية المعلمين في محافظة الطفيلة

مجالات المناخ التنظيمي	دافعية المعلمين
علاقة المدير بالمعلمين	.33 (**)
علاقة المعلمين بالطلبة	.51 (**)
اتخاذ القرارات	.39 (**)
التطور المهني	.49 (**)
الروح المعنوية	.71 (**)
الكلي	.59 (**)

يتبين من الجدول رقم (25) أن العلاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي ودافعية المعلمين، ودالة إحصائيا لجميع المجالات، أي كلما زاد المناخ التنظيمي زادت دافعية المعلمين، وكان أكبر قيمة لمعامل الارتباط بين مجال الروح المعنوية ودافعية المعلمين، وهذا يدل على أهمية الروح المعنوية في كل عمل يؤديه الفرد فلابد من الاهتمام دائما من قِبل المديرين في المدارس على رفع الروح المعنوية لدى معلميهم، وأقل قيمة لمعامل الارتباط بين علاقة المدير بالمعلمين ودافعية المعلمين.

2.4 مناقشة النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط المناخ التنظيمي السائد المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة، والى معرفة دافعية المعلمين في هذه المدارس لأداء عملهم. كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة) على كل من المناخ التنظيمي السائد ومستوى الدافعية لدى المعلمين، وهدفت الدراسة أيضا إلى معرفة مدى الارتباط بين المناخ التنظيمي السائد في هذه المدارس ومستوى الدافعية لدى المعلمين العاملين بها. ولتحقيق هذه الأهداف فقد تم تحديد خمسة أسئلة تمت الإجابة عليها من خلال الفصل السابق المتعلق بنتائج الدراسة. أما هذا الفصل فيهدف إلى مناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها، وسيتم في هذا الفصل أيضاً عرض التوصيات التي تنبثق عن هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على:

" ما المناخ التنظيمي السائد في المدارس في محافظة الطفيلة من وجهة نظر معلميها؟ "

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أن هناك اتجاهاً ايجابياً لدى أفراد عينة الدراسة نحو المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة فيما يتعلق بمجالات المناخ التنظيمي الخمسة (علاقة المدير بالمعلمين، علاقة المعلمين بالطلبة، اتخاذ القرارات، التطور المهني، الروح المعنوية)، وكذلك نحو المناخ التنظيمي ككل، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لتصورات المعلمين والمعلمات لمستوى المناخ التنظيمي بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلي لأنماط المناخ التنظيمي (4.19). وقد يسأل سائل في ضوء هذه النتيجة إذا كانت المدارس تفتقر إلى كثير من المستلزمات الضرورية وافتقارها كذلك إلى المقومات البيئة النفسية والصحية الضرورية للعملية التربوية، كيف جاءت المتوسطات الحسابية لتصورات المعلمين والمعلمات لمستوى المناخ التنظيمي بدرجة مرتفعة؟ يمكن تفسير ذلك بأن المعلم الذي يمتلك إرادة وعزيمة قوية وحب وانتماء لمهنة التعليم

يستطيع أن يعطي أفضل ما لديه تحت أي ظرف من الظروف ومهما كانت طبيعة المناخ التنظيمي وإلا كيف أخرجت الكتاتيب ودور التعليم قديماً علماء أفاضل لهم دور كبير في تقدم العلم وتذكر أسمائهم دائما عند الحديث عن التقدم العلمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الزعارير، 2004) حيث أظهرت هـذه الدراسة إلى أن اتجاهـات العامليـن الإدارييـن في الجامعات الأردنيـة العامـة والخاصة كانت ايجابية نحو المناخ التنظيمي. كما واتفقت أيضاً هـذه النتيجة مـع دراسة (الحوامدة، 2003)حيث أظهرت هذه الدراسة أن تقديرات القـادة التربوييـن للمناخ التنظيمـي السائد في مديرياتهم كانت تقديرات ايجابية. وقد اتفقت أيـضا مـع نتائـج دراسـة(القطاونة، 2000) والتي بينت أن انطباعـ ـات المـشرفين الإدارييـن فـي الوزارات الأردنية حول المناخ التنظيمي كانت ايجابية.

أما بالنسبة لتفسير الترتيب التنازلي لمجالات المناخ التنظيمي والمشار إليهـا فـي الجدول رقم (6) فقد أظهرت النتائـج أن مجـال (علاقة المدير بـالمعلمين) جـاء بالمرتبة الأولى، وتعد هذه النتيجة منسجمة مع متطلبات العمل وطبيعته فـي المدارس فجميع أمور المدرسة تسير ضمن منظومة مـن العلاقـات بيـن مديـر المدرسـة والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم وكذلك مع المجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبـة. فهناك علاقات واتصالات مباشرة بـين جميـع هـذه الأطـراف ودون حواجـز تُذكـر وكثيراً ما تتصف هذه العلاقات بالانفتاح والأخوية. وكثيـر مـن الأمور التي تُطلـب من المعلمين بحاجة إلى أن يقتنع بها المعلم نفسه ولا يتأتى ذلك إلا إذا كان هناك قدر من العلاقات الإنسانية الطيبة وتواصل بين المعلمين إداراتهم، بحيث لا تكـون هذه العلاقات على حساب العمل، لان المطلـوب مـن مديـ ـري ومديـرات المدارس تطبيق الأنظمة والتعليمات والتشريعات التربوية فيمـا يتعلـق بأداء المعلمين لأعماهم، وهم في نفس الوقت مراقبون من الجهات المختصة الأعلى مستوى ويسعون إلـى الوصول إلى مخرجات متميزة وذات جودة عالية.

وقد جاء في المرتبة الثانية مجال (التطور المهني) وهـذا يـدل على أن هنـاك اهتماما عالياً من قِبل إدارات المدارس بشؤون المعلمين وتطورهم ونموهم المهنـي

في مجال عملهم ويعود السبب في ذلك إلى إيمان مديري ومديرات المـدارس بـأن تدريب وتأهيل المعلمين وإشراكهم بالورش والبرامج التدريبية سينعكـس على أداء المعلمين وقدراتهم وإمكاناتهم الفنية والأكاديمية وخاصة حـديثي التعيـين مـنهم، الأمـر الذي يؤدي إلى سهولة متابعة المدير لهم من جهة وتحسين مستوى الطلبـة من جهةٍ أخرى. إضافةً إلى زيادة الاهتمام بمفهوم "مـدير المدرسـة مـشـرف تربـوي مقيـم" وهـذا أعطى اهتمام مدير المدرسة بمعلميه وتحسس حاجاتهـم وبالتالـي إلحاقهـم بمثـل هـذه البرامج وتطويرهم وتنميتهم مِهنياً.

أما مجال (علاقة المعلمين بالطلبة) فقد احتل المرتبة الثالثة، وقد يعزى ذلـك إلـى امتلاك المعلمين المهارات والمعارف والأساليب الكافية لتوثيق الصلة بالطلبة، وإلى أثر برامج التطوير التربوي التي تؤكد على اعتبار الطلبـة محـور العمليـة التربوية ولا بد من إعطائهم الاهتمام المطلوب وتوثيق العلاقة الأبوية معهـم، لمـا لذلك من انعكاس ايجابي على العملية التربوية، وهذا مؤشر علـى وعـي وإدراك المعلم في المـدارس بأهمية الطالب، وربما يفسر ذلك معرفة المعلمين بالأسـاليب التربوية الحديثة التـي تُقوي علاقة المعلم بالطالب، وتركيز الدورات التدريبية على ذلك والمؤهلات العلمية التي يمتلكها معلمو المدارس، فـضلاً عـن الاهتمـام بالعلاقـات الإنسانيـة داخل المدرسة، وتوفير جو من الصداقة والثقـة المتبادلـة والاحترام والتعاون بينهـم وبين الطلبة من خلال اهتمـامهم بحاجـات ومطالـب طلبتهم.

وقد احتل مجال (اتخاذ القرارات) المرتبة الرابعة، وقـد يعـزى ذلـك إلـى ضـرورة إتاحة الفرصة للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم وبالمهـام التربوية الموكلة إليهم بكفاءةٍ واقتدار. وكما تُفسر هـذه النتيجـة أيضـاً علـى أن المعلمين يرغبون في الحصول على قدرٍ كبير مـن الـسلطات والمهـام ودعـم وتأييـد الإدارة، بحيث يشعرون معها أن الإدارة تثق بقدراتهم علـى اتخاذ القرارات. كمـا ويمكن تفسيـر ذلـك بـأن المعلميـن يأمـلون أن تكـون قـرارات الإدارة تُلبـي احتياجاتهم، وترفع من قيمة وكرامة المعلم في المجتمـع، حتى يزداد انتمائه للمدرسة والتزامه بالعمل واهتمامه بترتيب وتنظيـم البيئـة

المدرسيـة، وإثرائها بالإبداعات التكنولوجية وذلك للوصول إلى تحقيـق الأهـداف المنشودة من العملية التربوية للحصول على مخرجات المدرسة مـن الطلبـة ذوي القـدرات العاليـة والمتميزة.

واحتل مجال (الروح المعنوية) المرتبة الأخيـرة ضـمن مجـالات المنـاخ التنظيمـي. حيث أن هناك أموراً كثيرة ترفع من معنوية المعلمين وتزيـد تعلقهـم وحبهـم لمهنة التعليم كالحوافز المادية كزيادة الرواتب والعلاوات وإتاحة الفرصـة أمـام المعلميـن لإكمال دراستهم ودعمهم مادياً، بالإضافة إلى الحوافز المعنويـة ككتب الشكر والثناء التي تُوجه لهم. فالمعلمين يطمحون إلى مزيدٍ من الحوافز التي تدفعهـم وتُحفزهـم على العمل وترفع من معنوياتهم، حيث أن الأمر يتعدى طاقات وإمكانـات مديـري ومديرات المدارس، ويرتبط بأكثر من جهة كوزارة التربيـة والتعليم وديـوان الخدمة المدنية، خاصة بما يتعلق بالحوافز المادية لذا فـإن هـذا المجال نال المرتبة الخامسة والأخيرة.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على:

"ما درجة دافعية المعلمين فـي محافظة الطفيلة مـن وجهـة نظرهم؟"

بينت نتائج هذه الدراسة كما يظهر في الجدول رقـم(12) أن مـستـوى دافعيـة المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين (4.36) ومثل هذا المتوسـط يعبـر عـن مستوى دافعيـة مرتفع حسب المعيار المحدد (ص53).

ومن الملاحظ من خلايا الجدول رقم (12) أن الدافعية الداخلية للمعلميـن كانـت عالية فالمعلم يشعر شخصياً بالرضا الذاتي عند تأدية أعمالـه بكفـاءة وهو يعطـي أفضل ما لديه عند قيامه بعمله، ويزداد تقديره لذاته عندما يؤدي عملـه في المدرسة بكفاءة، ويقوم بمتطلبات مهنته مهما كلفه ذلك من جهد وهو يطالب بتوفير الظروف الصحية المناسبة في بيئة العمل. فقد احتلت هذه الأمور المرتبة العليا عند المعلميـن مما يدلل أن دافعية المعلمين الداخلية مرتفعة، وهذا ينسجم مـع طبيعـة المعلم الأردني الذي يحترم مهنته ويقدرها ويشعر بالانتماء لها، ويحـاول دائمـاً تطويـر أساليبـه التدريسية لخدمة العملية التعليمية والمـشاركة والتعـاون مـع زملائه المعلميـن لحل المشكلات التي تواجههم أثناء القيام بتأدية عملهم. ومع هذا

كله فالمعلمون يناشـدون الجهات المسئولة بالاهتمام أكثر بـالمعلم بتـذليل جميـع العقبـات وتسخيرهـا لخدمة المعلم والذي من شانه زيادة دافعيتهم للعمل خصوصاً وان لديهم دافع داخلي وحب للعمل (دافعية داخلية) كما أشارت إلى ذلك اسـتجابات عينة الدراسة، وقد اتفقت هذه النتائج مـع نتـائج دراسـة(الظفيـري، 2006)، ودراسـة(مـذكر، 2006)، ودراسـة(الزعبي، 2003) والتي أشارت أن مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم كانت مرتفعة من وجهة نظرهم.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على:

"هل هناك فروق ذات دلالـة إحصائيـة عنـد مـستـوى الدلالـة ($\alpha \leq 0{,}05$) فـي وصف المناخ التنظيمي في محافظة الطفيلة من وجهـة نظـر المعلميـن تعزى لمتغيرات:(النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة)؟"

لقد أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمعرفة أثـر النـوع الاجتمـاعي علـى مجـالات المناخ التنظيمي والأداة ككُل والمشار إليها بالجدول رقـم (13) بوجـود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0{,}05$) علـى مجـال (علاقة المعلمين بالطلبة واتخاذ القرارات والتطور المهني والروح المعنويـة) ولـصالـح المعلمـات. وهذه النتيجة تنسجم مع التنشئة الاجتماعية للإناث في الهدوء والالتزام بالعمل وتنفيذ التعليمات بكل رحابة صدر، بعكس التنشئة الاجتماعيـة للذكـور خاصـة المعلمين الجدد الذين يميلون إلى طلب الحرية الزائدة والتمرد على الأنظمة التي لا تنسجم مع نزعتهم في التحرر وحرية الحركة. وتنسجم هذه النتيجة أيـضاً مع طبيعة الذكور في الجرأة باتخاذ القرارات بعكس الإناث ، فالناحيـة العقلانيـة الأقوى عند الإناث قد تدفعها إلى التفكير مليـاً في آثار وتَبِعـات القـرار الـذي سيتخَذ خصوصاً إذا كان يلحق ضرراً بالآخرين. وقد اتفقت هذه النتائج مع نتـائج دراسة(الذيابات، 2002) (وعابدين وأبو سمرة، 2001) والتي أشارت إلى وجـود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي ولصالح المعلمات.

كما أظهر الجدول رقم (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المنـاخ التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ما عدا مجال (الروح المعنوية) فهناك فروق

ذات دلالة إحصائية ولصالح حملة شهـادة (أقل من بكالوريوس)، ويمكـن تفسيـر وجود هذه الفروق بأن حملة شهادة (أقل من بكالوريوس) يتمتعون بـروح معنويـة عالية ورغبتهم في تحسين مستواهم العلمي ومساواتهم بأصحاب الشهادات العليـا. وتنسجم نتائج عدم وجود الفروق مع واقع الحال في المدارس حيث يعـيش جميـع المعلمين في مناخ تنظيمي واحد ويعامل الجميع بنفس المعـايير ويطبـق عليهـم نفـس القوانيـن والأنظمة دون تمييز بين المؤهلات العلمية داخل المدرسة.

كما وأظهرت نتائج الدراسة وجود فـروق ذات دلالـة إحـصائيـة عنـد مستـوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في المناخ التنظيمي على مجـالي(علاقـة المعلمـين بالطلبة والروح المعنوية) تُعزى للخبرة، والجدول رقم (17) يوضـح ذلـك. أمـا الجدول رقم (18) يوضح أن الفروق كانت بين ذوي الخبرة (أقل من 6 سنوات) من جِهة وبين ذوي الخبرة من (6-10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) مـن جهـةٍ أخرى لمجال (علاقة المعلمين بالطلبة) ولصالح ذوي الخبرة الأعلى. وبالنسبة إلـى مجال (الروح المعنوية) فكانت الفروق بيـن ذوي الخبرة (أقـل مـن 6 سـنوات) وذوي الخبرة من (6-10 سنوات) ولصالح ذوي الخبرة الأعلـى، ويمكن تفـسير ذلك بأهمية سنوات الخبرة لدى المعلمين، فالمعلمـون ذوو الخبـرات الطويلة يكون لديهم فهم واسع ورؤية واضحة وانسجام مع المناخ التنظيمـي السائد في مدارسهم، وتقدير لدور مدير المدرسة القيادي، وقدرةٌ فائقة على التعامـل مـع الطلبـة، ويتمتعون بقدرةٍ متميزة على اتخاذ القرار المناسـب فـي الوقـت المناسـب، وحرصهـم على تطورهم وتقدمهم مهنيا، ويتمتعـون بـروح معنويـة عاليـة. ويمكـن تفسير ذلك أيضا بحكم خبرتهم السابقة وعملهـم في أكثـر مـن مدرسة وتعاملهم مع أكثر من مدير،وعدد كبير من الطلبة بخلاف المعلمين حديثي التعيين. وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (العطوي، 2008) و (الذيابات، 2002)والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهـة نظـر المعلمـين للمنـاخ التنظيمي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة).

رابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على:

"هل هنـاك فـروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0،05$) فـي دافعية المعلمين فـي محافظـة الطفيلـة من وجهة نظـر المعلميـن تُعـزى لمتغيرات:(النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة)؟"

تُشير النتائج المتعلقة بهذا السؤال والمشار إليها في الجدول رقم (20) بوجـود فروق دالة إحصائيا في دافعية المعلمين تُعزى للنـوع الاجتماعـي ولـصالـح المعلمات. ويمكن تفسير ذلك بأن مجالات العمل لدى الـذكور كثيـرة ومتنوعـة وكثير منها مفضل على مهنة التعليم، ولكن بالرغم من أن الفُرص المتاحـة أمـام الإناث أضيق من الفُرص المتاحة أمام الذكور إلا أن العمـل كمعلمـة مهنـة مقبولة اجتماعياً وتُعد من المهن المحترمة للإناث وتُلبـي طموحـات الكثيـر مِنهن، الأمر الذي يزيد من دافعيتهن نحو مهنة التعليم. أضف إلى ذلـك فـإن العمل كمعلمة للطالبات أسهل كثيراً من العمل كمعلم لطـلاب ذكـور نظـراً لطبيعة الطالبات الهادئة والتي تحترم وتُقدر المعلمة بشكلٍ أكثـر مـن الطـلاب خاصة مع نظام تحديد نسبة الرسوب إلى أدنى المستويات مما يجعل الطالب لا يأبه للعلامات التي قد يستخدمها المعلم كمصدر من مصادر قوته لضبط الطلبة وزيـادة اهتمامهـم بالدراسـة. واتفقـت هـذه النتائـج مـع نتـائج دراسـة(عياصـرة، 2003) والتي أشارت أن هناك فروقا دالة إحصائيا في مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فيشير الجدول رقم (22) إلى عدم وجـود فروق دالة إحصائياً لدافعية المعلمين تُعزى للمؤهل العلمـي، حيـث أن المعلمـين والمعلمات وباختلاف مؤهلاتهم العلمية عليهم نفس الواجبـات ويقومـون بنفـس الأعمال ويواجهون نفس ظروف العمل، فالعمل المدرسي موحـد لجميـع فئـات المؤهل العلمي. واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (مذكر، 2006) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين نحو العمـل يعزى المؤهل العلمي.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد أظهرت النتائج عدم وجود فـروق دالـة إحصائياً في دافعية المعلمين تُعزى للخبرة كما يظهر في الجدول رقم (24). ويمكن تفسير ذلك بالنسبة للمعلمين الجدد فدافعيتهم متدنية نحو مهنة التعليم وذلك لمـا قـد سمعوه من المعلمين الذيـن تعيـنوا قبلهم من تعبٍ المهنة وكثرةٍ الأعبـاء الملقـاة على عاتق المعلم وكثـرة المسؤوليات، وسلوكات الطلبة الغير مناسبة وعدم اهتمام الطلبة بالدراسة وعدم اهتمام أولياء الأمور بأولادهم. أما فيما يتعلـق بالمعلميـن ذوي الخبـرة المتوسطة والطويلة فهؤلاء أيضاً دافعيـتهم متدنيـة وذلـك لأنهـم يعتبـرون مهنـة التعليم روتيناً قاتلاً ومملاً فهم أدمنوا على هذا الوضع وتعـودوا عليـه ويأملون الخلاص من هذه المهنـة إلـى مهنـة أفـضل وبراتـب أفـضل وامتيـازات أفضـل وذلك للخلاص من الدخول على الطلبة حتى لو تم تحـويلهم إلى وظيفـة إداريه في نفس وزارة التربية والتعليم. واتفقت هـذه النتيجـة مـع نتائـج دراسـة(مذكر، 2006) والتي أشارت إلى عدم وجود دالة إحـصائيا فـي مستوى دافعية المعلمين نحو العمل تعزى للخبرة التعليمية.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي ينص على:

"هل هناك علاقة ذات دلالـة إحصائيـة بيـن المنـاخ التنظيمـي ودافعيـة المعلمين في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم؟"

كما هو موضح في الجدول رقم (25) والذي يبين معامل ارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي ومستوى الدافعية لـدى معلمي ومعلمات المـدارس الحكوميـة فـي محافظة الطفيلة لأداء عملهم، فقد بينت النتائج وجود علاقة ارتباطيه ايجابيـة دالـة إحصائيا بين المناخ التنظيمي السائد ومستوى الدافعية لديهم، بمعنـى أنـه كُلمـا زاد المناخ التنظيمي زادت دافعية المعلمين والمعلمات لأداء العمل.

كما أظهرت النتائج المشار إليها في الجدول المذكـور إلـى أن هنـاك علاقـة ارتباطيه ايجابية دالة بين مجالات المناخ التنظيمي الخمسة (علاقة المـدير بالمعلمين وعلاقة المعلمين بالطلبة واتخاذ القرارات والتطـور المهنـي والـروح المعنويـة) ومستوى الدافعية، وكان أكبر قيمة لمعامل الارتباط بيـن مجال (الروح المعنويـة) ودافعية المعلمين، وأقل قيمة لمعامل الارتباط بين مجال (علاقة المـدير

بالمعلمين) ودافعية المعلمين. ويمكن تفسير ذلك بأن المناخ التنظيمي السليم والذي يتصف بقدر معين من تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات وقيادة ديمقراطية وعلاقات ودية بين المدير والمعلمين وبين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين والطلبة وإدارة فاعلة تُوازن بين حاجات المعلمين ورغباتهم وتوفير تجهيزات مدرسية مناسبة واهتمام بحوافز العمل ونمو المعلمين المهني كل ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية عند المعلمين والمعلمات لأداء عملهم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة(مذكر، 2006) ودراسة (شقير، 1999) والتي أشارت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ودافعية المعلمين نحو مهنتهم.

3.4 التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. ضرورة العمل على تطوير المديرين مهنياً، عن طريق إلحاقهم بالدراسات العليـا، وعقد الورش التدريبية لهم من أجل التدريب على طرق تحـسين دافعيـة المعلمين للتعرف على ما يستجد من نظريات.

2. ضرورة التركيز على عقد اجتماعات ولقاءات دورية للمعلمـين وخاصـةً الجدد منهم لمناقشة الشؤون والمستجدات التربوية وطبيعة المناخ المدرسـي، وتبني مطالب المعلمين وحاجاتهم.

3. ضرورة إعادة النظر في إجراءات مـنح الحـوافز والعـلاوات الماديـة والمعنوية، وتحسين رواتب المعلمين والابتعاد بها عن النمطية والروتين، مما يؤثر إيجاباً على دافعيـة المعلميـن وأداء أفضل وولاء دائم للمـدارس التـي يعملـون فيهـا.

4. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بمنح مديري ومديرات المدارس مزيـداً مـن الصلاحيات التي تتناسب وحجم المـسؤوليات والأعبـاء الملقـاة علـى عاتقهـم والواجبات المطلوبة منهم، ليتمكنوا من إضفاء منـاخ مدرسـي أكثـر ايجابيـة ليحقق مزيداً من الرضا لدى المعلمين والمعلمات مما ينعكـس علـى زيـادة الدافعية للعمل لديهم.

5. إجراء المزيد من الدراسات حول المنـاخ التنظيمـي وعلاقتـه بدافعيـة المعلميـن والمعلمات تتضمن متغيرات لم تدخل ضمن هذه الدراسة مثل مكـان العمـل وحجم المدرسة، وتقصي وجهات نظر أخـرى غيـر المدرسـين مثـل مديـري ومديرات المدارس.

المراجع

أ. المراجع العربية:

القرآن الكريم.

بني أحمد، أحمد محمد عوض. (2007) **الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الجاسر، عفاف بنت محمد. (2003). انخفاض مستوى الدافعية للتدريس لدى معلمة اللغة الانجليزية، أسبابه ومقترحات لعلاجه، **دراسات في المناهج وطرق التدريس**، العدد(89)، ص86-159، القاهرة، مصر.

حريم، حسين. (1997). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حمادات، محمد حسن محمد. (2008). **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حمود، خضير كاظم.(2002). **السلوك التنظيمي**، ط1، عمان، الأردن.

حوامدة، باسم. (2003). **المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

دوقة، أحمد. (2002). الأبعاد المعرفية والانفعالية للدافعية للعمل، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة الجزائر، الجزائر، (17)، (147-156).

الذيابات، خالد علي. (2002). **المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الزعارير، محمد فواز أحمد. (2004). **تقييم اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة: دراسة ميدانية مقارنة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الزعبي، جمانه زياد محمد. (2003). **عوامل المناخ التنظيمي المؤثـرة فـي السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية**، رسالـة ماجستيـر غيـر منشورة، الجامعة الأ ردنية، عمان، الأردن.

سليمان، مؤيد سعيد. (1987). المناخ التنظيمي مفهوم حديث فـي الفكـر الادراي المعاصر، **المجلة العربية للإدارة** ، (1)، (37-45).

شاويش، مصطفـى نجيـب. (1993). **الإدارة الحديثـة: مفاهيـم وظائـف وتطبيقات**، دار الفرقان، عمان، الأردن.

شقير، يسرى حسين. (1999). **إدراك المعلميـن للنمـط القيـادي لمديـري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقتـه باتجاهاتهـم نحـو مهنـة التدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.

الشماع، خليل محمد حسن و حمود، خضير كاظم. (2000). **نظرية المنظمـة**، دار المسيرة، عمان، الأردن.

صالح، أحمد زكي. (1971). **نظريات التعلم**، عالم الكتاب، القاهرة، مصـر.

الطراونة، سمية عوده. (2009). **التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لـدى مديري المدارس في محافظة الكرك**، رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة مؤتة، الكرك، الأردن.

طعامنه، محمد. (1996). أثر وحدات التطوير الإداري في المنـاخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، **دراسات العلوم الإدارية**، (2)،(101-114).

الطعاني، حسن. (1999). دراسة ميدانية لبناء برنامـج تدريبـي لمديـري المدارس الثانوية في الأردن في ضوء أدائهم لمهماتهم المطلوبة، **مجلـة مركـز البحوث التربوية**،(2)، ص107-130.

الطويل، هاني عبدالرحمن. (1998). **الإدارة التربويـة والـسلوك المنظمـي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الطويل، هاني عبدالرحمن. (1999). **الإدارة التعليمية مفاهيـم وآفـاق**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الطويل، هاني عبدالرحمن. (2001). **الادراة والسلوك المنظمــي**، دار وائــل للنشر، عمان، الأردن.

الطويل، هاني عبدالرحمن. (2006). **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفــاق**، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الظفيري، خالد صاهود مزعل. (2006). **الأنماط القيادية السائدة لـدى مـديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحـو العمل**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية،عمان، الأردن.

عابدين، محمد وأبو سمـرة، محمـد. (2001). **المنــاخ التنظيمــي وإدارات الصراع في المؤسسات التربوية**، دار الشـروق للنشـر والتوزيـع، رام الله.

عابدين، محمد وأبو سمرة محمد. (2001). المناخ التنظيمـي فـي جامعـة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيهـا: دراسـة حالــة، **مجلـــة النجــاح للأبحاث**، مجلد(15)، ص277-307.

عارف، حسين ناجي. (2001). **السلوك التنظيمـي**، ط1، دار يافــا للنــشـر، عمان، الأردن.

عدس، عبدالرحمن و توق، محي الدين. (1984). **أساسيات علم النفس**، دار الفكر، عمان، الأردن.

عقيلي، عمر وصفي. (1996). **الإدارة أصول وأسس ومفـاهيم**، دار زهــران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عطالله، محمد علي. (1996). **واقع الصحة المنظمة في المـدارس الحكوميــة مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدارس نابلس مـن وجهـة نظـر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس.

العطوي، سعيد عيد. (2008). **أثر المناخ التنظيمي في الـسلوك الإبـداعي لـدى الموظفين في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على الجامعـات الحكوميـة والخاصة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

عليمات، صالح ناصر. (2002). **أثر المناخ التنظيمي في الرضـا الوظيفـي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية فـي وادي الأردن**، رسالة ماجـستير غيـر منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العمرو، بدر عمر. (2000). علاقة الدافعية نحو العمـــل بـبعض المتغيـرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين في دولة الكويت، **مجلة البحوث التربويـة**، العدد(17)، ص76-105، جامعة قطر، قطر.

العميان، محمود. (2002). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العميان، محمود سليمان. (2008). **السلوك التنظيمي في منظمـات الأعمال**، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

عياصرة، على أحمد عبدالرحمن. (2003). **الأنماط القياديـة لمـديري المـدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين فـي وزارة التربيـة والتعليم في الأردن**، أطروحة دكتـوراه غير منشورة، جامعة عمان العربيـة، عمان، الأردن.

عياصرة، علي أحمد عبدالرحمـن. (2006). **القيـادة والدافعيـــة فـــي الإدارة التربوية**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

فليه، فاروق عبده وعبدالمجيد، السيـد. (2005). **الـسلـوك التنظيمـــي فـــي إدارات المؤسسات التعليمية**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القدومي، شيرين معاوية راضي. (2000). **العلاقة بـين الـسمـات الشخـصيـة لمديري المدارس الثانوية في الأردن وكـل مـن دافعيـة معلميهـا والضبـط المدرسي فيها**، رسالة ماجستيـر غيـر منشـورة، الجامعـة الأردنية، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد. (2000). **السلوك التنظيمـي: دراسـة الـسلـوك الإنـسانـي الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط3، دار الشروق، عمـان، الأردن.

القطاونة، منار. (2000) **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الكفاوين، منال طه. (2005). **العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

محارمه، ثامرمحمد. (1993) **تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

محارمه، ثامرمحمد. (1996). المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، **مجلة الإداري**، (65)، (119-155).

المحاسنة، محمد عبدالرحيم. (2001). أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، **مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد(16)، عدد(6)، ص197-217.

المحبوب، عبدالرحمن. (2000). كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، **المجلة التربوية**،(57)، (117-164).

مذكر، محمد دخيل. (2006). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفاعل وعلاقتها بمستوى دافعية العلمين نحو العمل في دولة الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية،عمان، الأردن.

المعشر، زياد يوسف. (2001). المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائدة من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، **مجلة دمشق**، (1)، (299-329).

المغربي، كامل محمد. (1994). **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأُسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، ط2، دار الفكر، عمان، الأردن.

المومني، واصل جميل. (2003) **علاقة المنـــاخ التنظيمـــي بأسلـــوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة مـن وجهـة نظـر المديريـن والمعلميـن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربيـة، عمـان، الأردن.

نشوان، يعقوب حسين و نشوان، جميل عمر. (2004). **الـسلوك التنظيمـي فـي الإدارة والإشراف التربوي**، دار الفرقان، عمان، الأردن.

هاشم، زكي محمود. (1980). **الجوانـب السلوكيـة في الإدارة**، ط3، الكويـت.

ب. المراجع الأجنبية:

Anderson, William M.(2002).Factors that motivate teachers to remain in the teaching profession in North Corolina. **Dissertation Abstract International**.A 26/09. p.2929.

Batrick, Tony (2002). **Materialist Culture and Teacher in the Caribbean: Motivational Differences between Novice and Experienced Jamaican Teacher Trainees.** University of West Indies, Jamaica.

Brunetti, Gerald J.(2001).Why do they teach? A study of job satisfaction among long-term high school teachers. **Teacher education quarterly.**(28).3.p49-74.

Campbell,R, Corbally,J and Nystrand,R (1983). **Introduction to educational administration.** 6th edition, Bosten Allen and Bacon. Inc.

Davis,J and Wilson,M (2000). Principals' effort to empower teachers: Effect on teacher motivation and job satisfaction. **Clearing House**. (73).6 p349-353.

Dunn-Wisner, K. (2004). The relation among self-efficacy, perceived school climate, andstress in middle schoolteachers. **Disseration Abstract International**, A65/04,1247.

Durbin,A .(1977). **Fundementals of organizational behavior**. NewYork:Peraman Press Inc.

Egan,S .(2001). Motivation and satisfaction of Chicago public school teachers: An analysis based on Herzberg motivation theory. **Disseration abstract international**, 62/8,8,26-39.

Greenan , J .(1998). Attitudes and Motivation of vocational teachers regarding program improvement . **Journal of Industrial teacher education,** vol 35,p6-23.

Gül, H .(2008). Organizational climate and academic staff's perception on climate factors. **Humanity and social sciences journal**, 3(1),37-48.

Hoy,W and Miskel,C .(1978). **Educational administration.** NewYourk :Random House.

Hoy,W and Miskel,C .(1991). **Educational administration theory. Research and practice.** 4th edition, Mc-Graw Hill Inc, NewYourk.

Idogho,P .(2006). Academic staff perception of the organizational climate in universities in Edo State, Nigeria, Kamla-Raj. **Journal of social science,** 13(1),71-78.

Likert,R.(1967). **The human organization: Its management an value**. McGrew-Hill.

Lucks.H .(2002). Transformational leadership and teacher motivation across newyourk city public schools. **Disseration Abstract International,** A63/06, p267.

Mclntyre, M.D.(2005). Astudy to determine the relationship between principal leadership **Disseration Abstract International,** A65/07,2444.

Medina, Phyllis L .(2000). Leader social power and subordinate creativity, **Dissertation Abstract International** .B61/03.P1862.

Mills, H .(2001). School development ideas: Reducing teacher turnover. **American Association of Christian Schools,** E-01.

Ryder, and Lysors.(1989). An application of Jones and James perceived climate, questionnaires in Australian Higher educational. **Institution Higher Education,** vol 18.p88

Remondini,B .(2001). Leadership style and school climate:A comparison between Hispanic and non- Hispanic womem principals in southern New Mexico. **Dissertation Abstract International.** A62/03,P869.

Robbins S .(2001). **Organizational Behavior.** New Jersey , prentice hall .

Sanchez-perkins,R.(2002). Relationship between teachers perceptions of principals leadership behavior and level of work motivation. **Dissertation Abstract International.** A63/02,p455.

Silver,P.(1983). **Educational administration: Theoretical perspectives on practice and research.** N.Y: Harper and Row publishers.

Smith,R and Williamson,L.(1997). **Interpersonal communication: Roles strategies and games.** Browan Publishers Dubuque Loma, p23.

Thomas,M.(2004). **Motivation teachers toward mediocrity: Some thoughts on the teaching profession.** The university of Kansas.

Timm,P and Brent,P.(1982). **People at work human relations in organizations.** St.Paul,Minnesota:West Publishing Co.

Turan ,S .(1998). A study of organizational climate and organizational commitment in human organization. **Dissertation Abstracts International** ,5(4)1038 A

Umstot, D.(1985). **Understanding organizational behavior.** United States West Publishing company,p414-421.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة / قسم الأصول والإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور /الدكتور... المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إن الباحث بدراسة عنوانها " أثر المناخ التنظيمي على دافعية المعلمين في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم". وذلك استكمالا لمتطلبـات الحصـول علـى درجة الماجستير فـي الإدارة التربوية في جامعة مؤتة ، ولأغراض هذه الدراسـة فقد قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقـة والمكونة من ثلاثة أقسام على النحو الآتي:

القسم الأول : يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة) .

القسم الثاني: يتعلق بالفقرات التي تقيس أبعاد المناخ التنظيمي(علاقة المدير بالمعلمين، علاقـة المعلمين بالطلبة، اتخاذ القرارات، والتطور المهني، الروح المعنوية).

القسم الثالث : يتعلق بالفقرات التي تقيس مستوى الدافعية.

علمًا بأن الإجابة عن فقرات الاستبانة ستكون وفقا لمقياس "ليكرت الخماسي" كما يلي:

تنطبق دائما	تنطبق غالبًا	تنطبق أحيانًا	تنطبق نادرًا	لا تنطبق مطلقا

وقد قام الباحث بتطوير استبانه خاصة بهـذه الدراسـة مـن خلال مراجعـة الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالموضوع .

وبما أنكم المختصون في هذا المجال يسـر الباحـث أن يضـع بيـن أيديكـم هـذه الاستبانة في صورتها الأولى لقراءتها وتحكيمها من حيث :

1-مدى انتماء الفقرة للمجال الذي يندرج تحته .

2- شمولية المجال الواحد ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية .

3- إضافة أو حذف أو تقدير ما ترونه مناسباً .

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة، لذا يرجو الباحث إبـداء رأيكم في كل فقرة بوضع(X) في الحقل الذي ترونه مناسباً وتدويـن ملاحظاتكم (حـذف، إضافة، تعديل، دمج، إعادة صياغة).

شاكراً لكم حسن تعاونكم **الباحث:سامح الضروس**

مع احترامي وتقديري

القسم الثاني: الفقرات التي تتعلق بالمناخ التنظيمي

(علاقة المدير بالمعلمين، علاقة المعلمين بالطلبة، اتخاذ القرارات، التقدم والتطور المهني، الروح المعنوية)

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة		التعديل
	علاقة المدير بالمعلمين	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1	يساعد المدير المعلمين في حل مشكلاتهم							
2	يساعد المدير المعلمين في تصويب أخطائهم							
3	يهتم المدير بحاجات المعلمين الشخصية							
4	يوفر المدير التسهيلات اللازمة للمعلمين							
5	يأخذ المدير بآراء المعلمين							
6	يحترم المدير مشاعر المعلمين							
7	للمعلمين حرية الاتصال بالمدير مباشرة							
ر	**علاقة المعلمين بالطلبة**							
1	أعتبر الطلبة محور العملية التعليمية							
2	أحدد حاجات الطلبة التعليمية							
3	أستمع لجميع الطلبة							
4	أستخدم أساليب التعزيز المناسبة							
5	أنمي مواهب الطلبة باستمرار							
6	أشارك الطلبة في الرحلات المدرسية							
7	أشجع الطلبة على العمل بروح الفريق							
ر	**اتخاذ القرارات**							
1	تتم عملية اتخاذ القرارات بشكل جماعي							
2	تستعين ادارة المدرسة بمعرفة وخبرة المعلمين قبل اتخاذ أي قرار							
3	تحرص ادارة المدرسة على ان تكون القرارات ذات فعالية عالية							
4	يفوض المدير المعلمين بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات في نطاق العمل.							
5	يقوم المدير باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة		التعديل
	التقدم والتطور المهني	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1	يهتم المدير بالمعلمين الجدد							
2	توفر المدرسة الكتب والمراجع اللازمة للمعلمين							
3	يشجع المدير المعلمين على حضور دورات تدريبية لإكسابهم مهارات جديدة							
4	يرصد المدير باهتمام حاجات المعلمين لتحسين مستوى الأداء							
5	يوفر العمل في هذه المدرسة فرصة التطوير للمعلم							
الرقم	**الروح المعنوية**							
1	أشارك في حل المشكلات داخل وخارج المدرسة.							
2	امتلك قدرة كافية على الإبداع والتجديد							
3	أودي عملي بحيوية واستمتاع ونشاط							
4	ارتبك عند زيارة المشرف للمدرسة							
5	التزم بالخطة السنوية والتحضير اليومي							
6	استفيد من خبرة زملائي في المدرسة							

القسم الثالث: الفقرات التي تتعلق بالدافعية

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتمـــاء الفقرة		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1	التزم بالـدوام الرسمـــي عنـــد الحـضـور والمغادرة.							
2	أتغيب عن عملي في المدرسة عندما تواجهني مشكلة فيه							
3	اعمل ساعات إضافية غير مدفوعـة الأجـر لخدمـة الطلبة والمدرسة							
4	احضر للعمل حتى ولو كنت اشعر ببعض التعب							
5	اشعر أنني اجبر نفسي على الذهاب إلى غرفة الصف							
6	افتخر بمهنتي عندما يدور الحديث عن المهن الأخرى							
7	اترك عملي إذا وجدت عملا آخر حتى ولو بمواصفات أقل							
8	يزداد تعلقي بمهنة التدريس كلما ازدادت خبرتي فيها							
9	اهتم بكل ما هو جديد في ميدان تخصصي							
10	أشارك برغبة بالنشاطات المدرسية							
11	اعمل جهدي للمحافظة على النظام المدرسي							
12	أقوم بما يكلفني به مدير المدرسة برحابة صدر							
13	اعتقد أنني استطيع تقلد مراكز إدارية إذا استحققتها							
14	اجتمع مع المعلمين خارج ساعات العمل لبحث قضايا تربوية							
15	أفضل أن اجلس وحدي في المدرسة على أن اجالس مع زملائي المعلمين							
16	اشعر بالرضا وأنا أساعد زملائي في حل مشاكلهم							
17	أقوم بمتابعة أعمال الطلبة بانتظام							
18	يبعث العمل مع الطلبة في نفسي السرور والارتياح							
19	انصح الطلاب باختيار مهنـة أخـرى غيـر مهنـة التدريس							
20	أحاول أن أتعرف على نواحي الضعف فـي تدريـسي لتفاديها							

الملحق (ب)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم / أختي المعلمة:

" السلام عليكم ورحمة الله وبركاته "

بين يديك استبانة تتعلق برسالة ماجستير في الإدارة التربوية عنوانها:

" أثر المناخ التنظيمي على دافعية المعلمين في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم "

وتتكون هذه الاستبانة من (29) فقرة تتعلق بالمناخ التنظيمي و(20) فقرة تتعلق بالدافعية.

لذا أرجو وضع إشارة (√) أمام الحكم الذي يناسب كل فقرة حسب رأيك، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذه الاستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي وستُعامل بسرية تامة، لذا أرجو التكرم بالإجابة بمنتهى الدقة والصراحة لما سوف يكون لذلك من أثر كبير في نتائج هذه الاستبانة.

" ولكم جزيل الشكر "

الباحث : سامح محمد الضروس

ماجستير إدارة تربوية / جامعة مؤتة

يرجى تعبئة البيانات الآتية بوضع إشارة (√) في المربع المناسب :

النوع الاجتماعي :
- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

المؤهل العلمي:
- ☐ أقل من بكالوريوس
- ☐ بكالوريوس
- ☐ دراسات عليا

الخبرة :
- ☐ أقل من 6 سنوات
- ☐ 6-10 سنوات
- ☐ 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: الفقرات التي تتعلق بالمناخ التنظيمي.

الرقم	الفقـرات	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق مطلقاً
1-	يساعد المدير المعلمين في حل مشكلاتهم داخل وخارج المدرسة.					
2-	يوفر المدير التسهيلات اللازمة للمعلمين لتحسين العملية التعليمية.					
3-	يأخذ المدير بآراء المعلمين واقتراحاتهم.					
4-	يشجع المدير المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد.					
5-	يقوم المدير بوضع تعليمات واضحة للمعلمين بخصوص سير العمل في المدرسة.					
6-	يُحفز المدير المعلمين على التميز وإتقان عملهم.					
7-	يسمح المدير للمعلمين بحرية الاتصال معه مباشرة.					
8-	أعتبر الطلبة محور العملية التعليمية.					
9-	أُشجع الطلبة على العمل بروح الفريق.					
10-	أُحدد الخبرات السابقة للطلبة .					
11-	أَستخدم أساليب التعزيز المناسبة.					
12-	أُشارك الطلبة في مناسباتهم الاجتماعية.					
13-	أُحاول التعرف على أوضاع الطلبة الاجتماعية والاقتصادية.					
14-	يتعاون المدير مع المعلمين في صناعة القرارات.					

الرقم	الفقـرات	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق مطلقاً
15-	يحرص المدير على أن تكون القرارات واضحة وفعالة.					
16-	يقوم المدير باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.					
17-	يفوض المدير المعلمين بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات في نطاق عملهم.					
18-	يتعامل المدير بروح القانون وليس بنصه.					
19-	يرصد المدير حاجات المعلمين لتحسين مستوى أدائهم.					
20-	يهتم المعلم بالتجديـدات التربويـة.					
21-	يوطّد المدير العلاقة بيـن المعلم المشرف التربوي.					
22-	يشجع المديـر المعلمين علـى حضور الدورات التدريبية لإكسابهم مهارات جديدة					
23-	يهتم المدير بتطوير أداء المعلمين الجدد.					
24-	أستفيد من خبرة زملائي التعليمية في المدرسة.					
25-	أفتخر بمهنتي عندما يدور الحديث عن المهن الأخرى.					
26-	أُؤدي عملي دائما بروح معنوية عالية.					
27-	أشارك في حل المشكلات داخل وخارج المدرسة.					
28-	أمتلك مقدرة عالية في توصيل المعلومات إلى الطلبة.					
29-	أقوم بما يكلفني به المدير برحابة صدر.					

القسم الثالث: الفقرات التي بالدافعية.

الرقم	الفقـرات	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق مطلقاً
1-	التزم بالدوام الرسمـي عنـد الحضـور والمغادرة.					
2-	أحرص على عدم التغيب عـن العمـل.					
3-	أذهـب إلـى الحصـة دون تأخـيـر.					
4-	لدي التـزام أخلاقي لمهنـة التعليـم.					
5-	يزداد تعلقي بمهنتي بازدياد خبرتي فيها.					
6-	أشارك فـي النشاطـات المدرسيـة.					
7-	أطبـق الأنظمـة المدرسيـة.					
8-	أشعر بالسرور وأنا أساعـد زملائـي المعلمين في حل مشكلاتهم.					
9-	أقوم بمتابعة واجبات الطلبة باستمـرار.					
10-	أشجع الطلبة على اختيار مهنة التدريس.					
11-	أحاول دائماً تطوير أساليبي التدريسيـة .					
12-	أستمع إلى هموم الطلبة واحتياجاتهـم.					
13-	أوفر بيئة صفية تلبي حاجات الطلبـة.					
14-	أحرص على تحقيق أهـداف عملـي.					
15-	أركز على التغذية الراجعة للمعلومات.					
16-	أحضر اجتماعـات المدرسة دائمـاً.					
17-	أشارك زملائي المعلمين بطرح أفكار تخدم العملية التعليمية.					
18-	اخطـط لعمـلـي باستمـرار.					
19-	أشعـر بالانتمـاء لمهنـة التعليـم.					
20-	أشعر بتقديري لذاتي عندما أؤدي عملي بإتقان.					

الملحق (ج)
قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	مكان العمل
الأستاذ الدكتور أحمد بطاح	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
الدكتور أحمد الثوابية	قياس وتقويم	جامعة الطفيلة التقنية
الدكتور أحمد القرارعة	مناهج وأساليب	جامعة الطفيلة التقنية
الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
الدكتور تيسير القيسي	مناهج وأساليب	جامعة الطفيلة التقنية
الأستاذ الدكتور حسين المومني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
الدكتور خالد السعودي	مناهج وأساليب	جامعة الطفيلة التقنية
الدكتور سامي الخصاونة	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
الدكتور سلامة طناش	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
الدكتور سليمان الحجايا	إدارة تربوية	جامعة الطفيلة التقنية
الدكتور علي الزعبي	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
الدكتور محمد الرفوع	علم نفس	جامعة الطفيلة التقنية
الدكتور محمد القضاة	أُصول تربوية	جامعة مؤتة
الدكتور ملوح الخريشا	أُصول تربوية	جامعة مؤتة
الدكتورة منيرة الشرمان	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
الدكتور نائل الرشايدة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
الدكتور هاني الكريمين	إدارة تربوية	جامعة الطفيلة التقنية

الملحق (د)

تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ٥/١٠/١٣ ٢٢٦٤

التاريخ : ٤ /جمادى الأولى/١٤٣٠هـ

الموافق : ٢٩ /٢٠٠٩/٤م

معالي وزير التربية والتعليم المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالإيعاز لمن يلزم في مديرية التربية والتعليم لمحافظة الطفيلة لتسهيل مهمة الطالب سامح محمد الضروس / ماجستير إدارة تربوية في تطبيق الاستبانة المتعلقة بدراسته الموسومة بـ "**أثر المناخ التنظيمي على دافعية المعلمين في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم**" على عينة من مجتمع معلمي ومعلمات المديرية المذكورة؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية والعلمية

د. محمد عبادي

نسخة / عميد الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

٢٢٢٤٢

الرقم ٣/ ١٠
التاريخ ٩/٥/١٤٢٠
الموافق ٢٤/٨/٢٠٠٩

السيد مدير التربية والتعليم لمحافظة الطفيلة

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الطالب سامح محمد الضروس بإجراء دراسة بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على دافعية المعلمين في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم "، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة تربوية في جامعة مؤتة، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس التابعة لمديريتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالب المذكور وتقديم المساعدة الممكنة له.

مع وافر الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور
ميسر خليل العباشنه
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة /رئيس قسم البحث التربوي
نسخة / الملف ١٠/٣

بسم الله الرحمن الرحيم

المعلومات الشخصية

الاسم: سامح محمد سالم الضروس

الكلية: العلوم التربوية

التخصص: إدارة تربوية

السنة: 2010

الهاتف النقال: 0777403973